

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra Podnikohospodářská

Zhodnocení konkurenceschopnosti rodinného podniku  
Evaluation of competitiveness of family business

Student:	Bc. Petra Nickelová
Osobní číslo:	JAN0443
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Bc. Petra Nickelová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti rodinného podniku  
Evaluation of Competitiveness of a Family Business  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska rodinného podnikání a konkurenceschopnosti
  3. Představení podniku
  4. Analýza konkurenceschopnosti
  5. Zhodnocení a návrhová část
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Zhodnocení konkurenceschopnosti  
rodinného podniku vypracovala samostatně s použitím odborné literatury  
a pramenů uvedených na seznamu, který tvoří přílohu této práce.

6.5.2016  
Datum odevzdání

  
Bc. Petra Nickelová

Ráda bych poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Zároveň bych ráda poděkovala celému managementu a účetní společnosti RISOL service s.r.o. za poskytnuté materiály a odborné konzultace.

## Obsah

1	Úvod .....	7
2	Teoretická východiska rodinného podnikání a konkurenceschopnosti .....	9
2.1	Malé a střední podniky .....	9
2.2	Podpora malých a středních podnikatelů .....	10
2.3	Definice MSP .....	11
2.4	Přínosy malých a středních podniků .....	12
2.5	Omezení malých a středních firem .....	13
2.6	Cíle politiky rozvoje MSP .....	15
2.7	Podnikání .....	16
2.8	Modely kruhů .....	20
2.9	Silné a slabé stránky rodinného podnikání .....	23
2.10	Konkurenceschopnost podniku .....	26
2.11	Podnikatelské riziko .....	32
2.12	Strategická analýza .....	34
2.13	Finanční analýza .....	36
3	Představení podniku .....	39
3.1	Současnost a charakteristika .....	39
3.2	Analýza vztahů a rolí v podniku .....	42
3.3	Finanční analýza .....	43
3.4	Analýza prostředí organizace .....	46
4	Analýza konkurenceschopnosti .....	61
4.1	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	61
4.2	Model Idinmosu .....	63
5	Zhodnocení a návrhová část .....	67
5.1	Silné a slabé stránky společnosti RISOL service .....	67
5.2	Výsledky PESTLE analýzy a modelu IDINMOSU .....	67
5.3	Budoucí vývoj v rámci konkurence .....	68
5.4	Záměry společnosti v budoucnosti .....	69
6	Závěr .....	70
	Seznam použité literatury .....	71
	Seznam zkratk .....	73
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	75

# 1 Úvod

Rodinné podniky patří k významným prvkům ekonomiky, které přispívají k rozvoji národního hospodářství, rozvoji měst a obcí, regionů a jsou schopny pojmout pracovní síly uvolněné z velkých podniků. Kolem roku 1989 vzrostl počet malých a středních podniků, které utvářejí podnikatelské prostředí. Vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004, získali podnikatele a zejména pak MSP nové možnosti. Základními výhodami, které přinesl vstup ČR do EU, patří zrušení hranic mezi státy EU, volný pohyb pracovní síly či odbourání cla. K největším zahraničním rodinným podnikům patří americký Walmart s obratem cca 379 mld. dolarů za rok 2007. Za největší český rodinný podnik je považován Baťa.

Takováto forma rodinného podnikání s sebou nese řadu výhod i nevýhod. K výhodám rodinného podnikání se řadí vysoké pracovní nasazení, vzájemná loajalita a důvěra mezi zaměstnanci společnosti či vysoká úroveň firemní kultury. Naopak k nevýhodám rodinného podnikání lze zahrnout přenos pracovních problémů z firemního prostředí do rodinného života a nedostatek volného času. Významným negativem je i skutečnost, že zaměstnávání všech členů rodiny ve firmě v případě neúspěchu, krize či krachu firmy, bude mít následek pro všechny členy rodiny (ať už po finanční stránce, tak z hlediska ztráty zaměstnání).

Cílem bakalářské práce je vypracování adekvátních doporučení a návrhů, které povedou ke zlepšení současného stavu a ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy RISOL service s.r.o. a zhodnocení finanční situace.

Práce je rozdělena na dvě části, které na sebe navazují a vzájemně se doplňují. První z nich je teoretická část, která se věnuje výkladu pojmů malých a středních podniků, jsou zde definovány výhody a nevýhody MSP, co spočívá v rodinném podnikání, včetně výčtu silných a slabých stránek, jak souvisí pojem konkurenceschopnost s podnikáním, a další důležité pojmy, jako je například PESTE analýza, finanční analýza a analýza SWOT. Tyto analýzy budou východiskem pro praktickou část.

Druhá praktická část analyzuje firemní vztahy a vymezuje role ve společnosti RISOL service s.r.o., zabývá se finanční analýzou, definuje Porterův model pěti sil, PESTE analýzu

a SWOT analýzu. Informace byly čerpány z aplikace ARES Ministerstva finance a podkladů společnosti RISOL service s.r.o.

Závěr bakalářské práce je zaměřen na návrhy a doporučení nezbytné ke zlepšení současného stavu společnosti a zároveň na fakta, která zvýší konkurenceschopnost firmy RISOL service s.r.o.



## 2 Teoretická východiska rodinného podnikání a konkurenceschopnosti

Bakalářská práce se týká zhodnocení konkurenceschopnosti rodinného podniku. Proto budou vymezeny pojmy, jako jsou malé a střední podniky, rodinný podnik, konkurenceschopnost, finanční analýza aj.

Podnik je definován jako subjekt, který vykonává hospodářskou činnost (zhotovení a prodej věcných statků a služeb), bez ohledu na právní formu. Mezi tyto subjekty patří osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky, obchodní společnosti a sdružení.

Podnikání je příležitostí, jak mít kontrolu nad svým osudem, jak dosáhnout nadprůměrných zisků a zajistit si tak vysoký životní standard a mimo jiné jak přispívat ke zvýšení životní úrovně společnosti a svému sociálnímu okolí. (Staňková, 2007)

### 2.1 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (dále jen MSP) hrají v evropském hospodářství hlavní roli. Tyto podniky jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti, nicméně často narážejí na nedokonalosti trhu. Mezi časté problémy MSP patří obtíže při získávání potřebného kapitálu či úvěru, a to zejména v počátcích podnikání. Nedostatek vlastních/cizích zdrojů způsobuje omezení přístupu k novým inovacím nebo technologiím.

Z hlediska Evropské komise patří podpora malých a středních podniků k jedné z priorit v oblasti hospodářského růstu, hospodářské a sociální soudržnosti a vytváření pracovních příležitostí.

Německý a evropský politik, bývalý člen Evropské komise, Günter Verheugen definoval malé a střední podniky následovně:

*„Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Nová definice malých a středních podniků, která vstoupila v platnost dne 1. ledna*

*2005, představuje významný krok směrem k lepšímu podnikatelskému prostředí pro malé a střední podniky a zaměřuje se na podporu podnikání, investic a růstu.“<sup>1</sup>*

## **2.2 Podpora malých a středních podnikatelů**

Na podporu malých a středních podnikatelů z hlediska grantů EU lze uvést například Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK). Ten přináší podnikatelům v dotačním období 2014/2020 možnosti získat dotaci ve čtyřech oblastech podpory. V tomto programovém období si projekty mezi sebe rozdělí necelých 120 mld. Kč. Na podporu MSP je pak určena Prioritní osa 2, jejíž alokace dosahuje 20,7 % z celkové částky.

Mimo jiné je každoročně sestavován Akční plán podpory malých a středních podnikatelů (AP MSP 2016), jež je implementačním dokumentem Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Tento Akční plán poukazuje na potřeby malých a středních podnikatelských subjektů v České republice a jeho cílem je předložit soubor opatření (především v gesci MPO), které umožní efektivnější rozvoj MSP v ČR ve všech fázích podnikatelského cyklu.

Celá soustava operačních programů (OP) Evropské unie je členěna do čtyř základních skupin: tematické operační programy, regionální operační programy, operační programy Praha, evropská územní spolupráce.

Programy schválené vládou České republiky pro podporu malých a středních podnikatelů jsou poskytovány na základě pravidel, která stanovuje zákon. Konkrétně pak *zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla, ve znění pozdějších předpisů.*

Oba tyto zákony jsou doplněny řadou předpisů a nařízení Evropské komise. Zákon vymezuje oblast podnikání a specifikuje MSP z hlediska formy poskytované podpory, definice MSP, na co může být podpora poskytnuta, kdo tuto podporu poskytuje aj.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> VERHEUGE, Günter. Nová definice malých a středních podniků. *Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. 2006, [cit. 2006-04-26]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: [https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2F1182414202559.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2F1182414202559.pdf)

## 2.3 Definice MSP

Malé a střední podnikání je v EU považováno za základ národních ekonomik jednotlivých zemí. Kritérium počtu zaměstnanců je povinné pro všechny podniky. Toto kritérium se vztahuje na osoby s plným pracovním úvazkem, částečným pracovním úvazkem a na sezónní pracovníky. Naopak kritérium roční bilanční sumy rozvahy a kritérium ročního obrátu si podniky pro své účely může zvolit. Roční obrat je vypočítán jako příjem, který podnik získal v daném roce z prodeje svých produktů a služeb a neměl by obsahovat DPH ani jiné přímé daně.<sup>3</sup>

Za malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva uvedená v rozvaze nepřesahuje 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1450 mil. Kč, žádná jiná osoba nemá 25% a větší podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech (je nezávislý).

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva uvedená v rozvaze nepřesahuje 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč, je nezávislý (platí stejná pravidla, jako jsou uvedena výše).

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR.

Střední podniky jsou definovány jako podniky, které mají méně než 250 zaměstnanců, čistý obrat nepřekračuje 40 mil. eur nebo celková aktiva nepřesahují 27 mil. eur, splňují kritérium nezávislosti.

Malé podniky jsou definovány jako podniky, které mají méně než 50 zaměstnanců, čistý obrat nepřekračuje 7 mil. eur nebo celková aktiva nepřesahují 5 mil. eur, splňují kritérium nezávislosti.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

<sup>4</sup> MALACH, Antonín a kolektiv. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.

## **2.4 Přínosy malých a středních podniků**

### **2.4.1 Společenské přínosy**

- **Garance svobody a stabilizace společnosti**

Malé a střední podniky dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů (podnikatelů) a navíc dávají šanci k samostatné realizaci v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé nemohou dosáhnout monopolního postavení, strhnout na sebe moc. Dalo by se říci, že jsou opakem ekonomické i politické moci. Tito podnikatelé se učí zodpovědnosti, snaží se přežít a co nejlépe rozhodovat, jelikož každá chyba by znamenala pád a vlastní ztrátu. Veškeré tyto neúspěchy pak nese podnikatel osobně. Existence takovýchto podniků stabilizuje společnost, jelikož jakákoliv výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně rizikem.

- **Reprezentace místního kapitálu**

Malé a střední podniky nejsou zpravidla vlastněny zahraničními subjekty. Tyto podniky zastupují místní kapitál a vlastnické poměry. Jakékoliv efekty vzešlé z podnikání pak zůstávají v daném regionu. Rychlá cesta, jak oživit region, vede přes podporu MSP v dané oblasti. MSP jsou navíc úzce spojeny s daným regionem. Malý či střední podnikatel zpravidla v daném regionu bydlí. Mimo to, že podnikatel poskytuje prostřednictvím MSP danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, často je i sponzorem charitativních akcí aj.

Dalším atributem je i skutečnost, že jsou tito podnikatelé v daném prostředí dobře známi a jejich anonymita je téměř nulová. Okolí zaznamenává jejich činy a tím se dostávají pod veřejnou kontrolu.

### **2.4.2 Ekonomické přínosy**

- **Protipól monopolům**

Malé a střední podniky jsou nositeli drobných inovací, adaptací na proměnlivé proměny spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v oblastech trhu, které nebývají pro větší podniky zajímavé. Nespočet MSP úzce spolupracuje s velkými firmami jako subdodavatelé. V dnešní době jsou navíc monopoly neustále vytlačovány z trhu, nicméně si vždy najdou nové

výklenky, jak se rozvíjet, jak naleznout co nejvýhodnější uplatnění na trhu (vyhotovení individuálního přání).

- **Flexibilita**

Flexibilita neboli rychlé přizpůsobování měnícím se skutečnostem, je charakteristickým rysem MSP, který je vysoce ceněn. Z hlediska administrativy je u MSP tato činnost méně rozsáhlá nebo zabezpečována. Tyto skutečnosti by měly mít pro malé a střední firmy řadu praktických důsledků:

- dovolují dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu,
- kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je často mnohem nižší,
- mnohem citlivěji mohou reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek.<sup>5</sup>

## **2.5 Omezení malých a středních firem**

Malé a střední podniky dosáhly v posledních letech řadu pozitivních změn, nicméně i v budoucnosti budou mít MSP určitá omezení. Například mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížný přístup ke kapitálu, a tím i omezující možnost rozvojových kapacit. Mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky, a priori jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic, nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky.

Ačkoliv jsou malé a střední firmy charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů. Mimo jiné nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti. Mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny. Rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>6</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Oproti velkým podnikům disponují malé a střední podniky řadou výhod, ale i nevýhod. Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- **Pružné reagování na změny**

Schopnost pružné reakce na změny je dána tím, že na rozdíl od velkých podniků, nejsou MSP zatěžovány existencí rozsáhlého investičního majetku, který by zužoval možnosti svého produkčního využití. Navíc změna předmětu činnosti, nebo výrobního programu pak nevyžaduje rozsáhlé zásahy do výroby, jako u velkých podniků.

- **Inovační kreativita**

Manažeři v MSP jsou blíže inovovaným oblastem daleko více, než manažeři velkých podniků a do samotné realizace inovace jsou podstatně více zainteresovaní. Inovační kreativita MSP je navíc podmínkou přežití na trhu těchto podniků.

- **Vytváření nových pracovních příležitostí**

U MSP jsou obvykle nižší náklady na zřízení nového pracovního místa, přenechávání méně ziskových aktivit velkými podniky a následné zakládání vlastních podniků pracovníky, kteří byli propuštěni z velkých podnikatelských podniků pro nadbytečnost.

- **Odolnost proti hospodářské recesi**

Je daleko větší u MSP, než u velkých podnikatelských subjektů (nejen z hlediska pružného reagování na změny). V době hospodářské recese se velké podniky zbavují hospodářských aktivit, které jsou ztrátové, či vykazují nízký zisk, které mohou být ovšem pro MSP příležitostí, jak využít produkční kapacity.

- **Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí**

Předností MSP je relativně úzký okruh vlastníků a jejich obvyklá účast na výkonném řízení podniku.

Mimo výše uvedené výhody provázejí malé a střední podniky i nevýhody vůči velkým podnikům.

Mezi tyto nevýhody patří zejména omezené možnosti zaměstnávání odborníků, jelikož malé a střední podniky disponují menšími finančními prostředky, než podniky velké, kladou na řídicí pracovníky zvýšené požadavky, ať už odborné, či časové.

Další nevýhodou je menší finanční síla a s tím související horší schopnost/dostupnost získat cizí zdroje (úvěrové zdroje), tím pádem hůře realizují své cíle a inovační záměry.

Patří zde i vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky. Malé a střední podniky musí oproti velkým podnikům obstát v tvrdém konkurenčním prostředí. Bezprostřední zájem maximalizovat zisk vede nejen k vlastnímu vysokému pracovnímu nasazení, ale vyžaduje i intenzivnější práci u zaměstnance.

Za nevýhodu se považuje i omezená možnost získání výhod z rozsahu produkce: při tvorbě objednávek si málokterý malý či střední podnik může dovolit vytvářet objednávky ve větších objemech, které by naskladnil na dlouhou dobu dopředu. Nemohou tak získávat slevy a výhodnější dodací podmínky, které jsou poskytovány u dodávek velkých objemů.

Neméně důležitou nevýhodou jsou omezené prostředky na propagaci a reklamu. MSP obtížněji ovlivňují své potenciální zákazníky. Svou propagandu tedy zaměřují především na segmenty lokálního trhu. Nízké zdroje na propagaci negativně ovlivňují velikost obrátu a možnost jeho růstu zvyšováním velikosti podniku.<sup>7</sup>

## **2.6 Cíle politiky rozvoje MSP**

Využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice je částečně ovlivněno prostředím, kterým jsou obklopeny.

Proto je důležité, aby se politika těchto podniků snažila vytvářet pro podnikatele co nejpríznivější prostředí a snažit se ovlivňovat negativní faktory, na které působí zejména malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky, obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit, horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb, obtížný přístup do odbytových sítí, omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu, konkurence

---

<sup>7</sup> KISLINGEROVÁ, E., I. NOVÝ a kolektiv. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami, problematická vymahatelnost práva, složitost a nepřehlednost legislativy, slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky, platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost či výše daňového zatížení.<sup>8</sup>

Dlouhodobým cílem politiky malých a středních podniků je umožnit, aby sektor MSP fungoval tak, aby přispíval ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství, konkurenceschopnosti a technologické úrovně, přispíval ke snižování nezaměstnanosti a k regionálnímu, sociálnímu a ekonomickému rozlišení.

Měřítkem naplňování těchto vytyčených cílů je vývoj MSP na výstupech ekonomiky a zaměstnanosti v porovnání s hodnotami ekonomicky dlouhodobě nejúspěšnějších států světa a Evropy (a to jak za ekonomiku země, tak jednotlivé regiony).

Mezi střednědobé cíle malých a středních podniků patří zvýšení podílů MSP na obnovení růstu ekonomiky, na její exportní výkonnosti, na snižování nezaměstnanosti a na hospodářském oživení strukturálně postižených a ekonomicky slabých regionů, dále zvýšení technologické úrovně a konkurenceschopnosti MSP a vytvořit tak předpoklad jejich úspěšného začlenění do trhu EU.

Neméně důležitým cílem je podpora spolupráce malých a středních inovačních firem s výzkumnými pracovišti vysokých škol, Akademii věd ČR, státními i soukromými výzkumnými ústavy, velkými výrobci apod. Stejně jako usnadnění vstupu občanů do podnikání, se do střednědobých cílů řadí i nástroje a mechanismy systému podpory MSP uplatnění v souladu s pravidly EU a racionalizací mechanismů jeho poskytování.<sup>9</sup>

## **2.7 Podnikání**

Podnikání je definováno zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který zčásti nahradil Obchodní zákoník. Základní ustanovení Hlava I, § 1 definuje následující:

---

<sup>8</sup> MALACH, Antonín a kolektiv. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.

<sup>9</sup> MALACH, Antonín a kolektiv. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.



(1) Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnosti“) a družstva.

(2) Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

(3) Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.

(4) Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost.<sup>10</sup>

V živnostenském zákoně § 2 je uvedena tato definice: Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.<sup>11</sup>

### 2.7.1 Rodinné podnikání

Rodinné podniky se řadí mezi nejstarší formu podniku v celé historii novodobé civilizace. Mezi nejčastější kritéria rodinného podnikání patří procento podniku, které rodina vlastní, počet generací angažovaných v podniku, velikost podniku, jaká je míra vlivu rodiny na chod podniku, úmysl rodiny předat podnik další generaci aj.

Rodinné podnikání mimo jiné lze považovat za velmi důležitou součást národních ekonomik. Rodinné podniky se totiž významně podílejí na tvorbě HDP jednotlivých států a zaměstnanosti. Největší zastoupení rodinných podniků v Evropě se nachází v Itálii s 95 % podniků tohoto charakteru.

Historie rodinného podnikání sahá od Průmyslové revoluce, přes První světovou válku, Druhou světovou válku až po Sametovou revoluci. Aby různé definice nepůsobily v praxi

---

<sup>10</sup> Zákon č. 90/2012 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1482. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy). ISSN 1211-1244.

<sup>11</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

problémy, pokusili se někteří odborníci vnést do této chaotické situace řád. Prvními z nich byli autoři Shanker a Astrachan, kteří na základě výzkumu doporučili využívat tyto definice rodinných podniků:

- **Široká definice**

Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.

- **Středně široká definice**

Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií).

- **Úzká definice**

Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.<sup>12</sup>

Na rozdíl od nerodinného podniku, se liší rodinný podnik tím, že jedna nebo více členů z rodiny (nebo více rodin) mají rozhodující vliv na jeho politiku. Tento vliv si jednotliví členové mohou zajistit tak, že se podílí na jeho vedení. Pod označením „vedení“ jsou v rodinném podniku myšleny aktivity, které řídí výrobní, sociální systém podniku.

Na vrcholu této hierarchie je jedna osoba, která sehraává několik rolí dohromady. Jedná se o hlavní kontrolní orgán, vedoucí podniku, vlastníka/společníka podniku a v neposlední řadě hlavu rodiny. Každá jednotlivá role, kterou má tato osoba na starosti vyžaduje odlišný přístup, který je jiný oproti rolím ostatním.

Rodinné podniky jsou definovány jako podniky, kde má rodina zásadní vliv na řízení a rozvoj podniku a strategickým cílem je firmu předat následující generaci. V rodinném podniku

---

<sup>12</sup> KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

mimo majitele pracuje jako řádný zaměstnanec i jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu podniku. Firma se považuje za rodinný podnik, pokud osoba, která založila rodinný podnik, její rodina nebo potomci vlastní minimálně 25 % hlasovacích práv na celkovém kapitálu společnosti.<sup>13</sup> Marie Hesková a Viktor Vojtko (2008) navíc definují rodinný podnik následovně:

*„Rodinný podnik je společnost, kterou vlastní a řídí členové jedné nebo více rodin. Rodinné podniky většinou mají i zaměstnance, kteří nejsou členy rodiny. Vrcholnými řídicími manažery jsou zpravidla členové rodiny. Vlastnictví i řízení je dominantně v rukou členů rodiny. Rozhodující vliv rodiny musí být v oblasti strategického rozhodování. Důležitým kritériem je záměr předat rodinný podnik další generaci. Rodinné podniky není možné definovat podle velikosti a zvolit na tento účel kritéria, která se používají u ostatních podnikatelských subjektů, například počet pracovníků. Ukazuje se, že není možné definovat rodinné podniky také pouze na základě vlastnictví. Z tohoto důvodu jsou navrhována a rozvíjeny modely pro měření vlivu rodiny na podnik především u typů rodinných firem veřejně držených např. formou obchodní společnosti.“*

### **2.7.2 Měření vlivu rodiny na podnik**

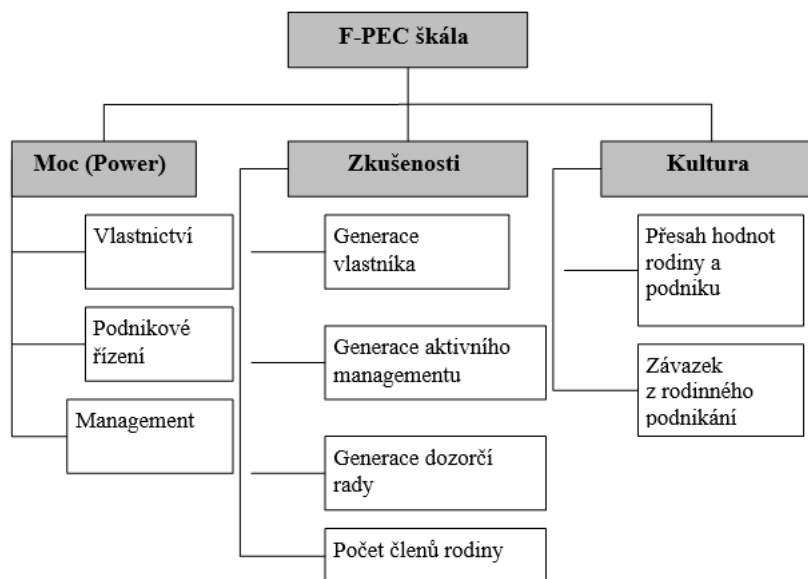
F-PEC model byl poprvé představen jako koncept v roce 2001 a jeho úkolem je měření vlivu rodiny na podnik. Skládá se ze třech pilířů: moc/síla (**P**ower), zkušenosti (**E**xperience) a kultura (**C**ulture). Zkratka **F-PEC** tedy znamená „Family influence through Power, Experience and Culture“.

Rodina může podnik přímo nebo nepřímo ovlivňovat prostřednictvím vlastnictví, kontrolou nebo díky své účasti v podniku jako statutární orgán. Tento model je založen na předpokladu, že vliv rodiny roste s každou další generací.

---

<sup>13</sup> HESKOVÁ, Marie a VIKTOR VOJTKO. *Rodinné firmy zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.

Schéma 2.1: Model vliv rodiny na podnik F-PEC



Zdroj: (Koráb, Jakoubková, Mihalisko, 2008, str. 23)

## 2.8 Modely kruhů

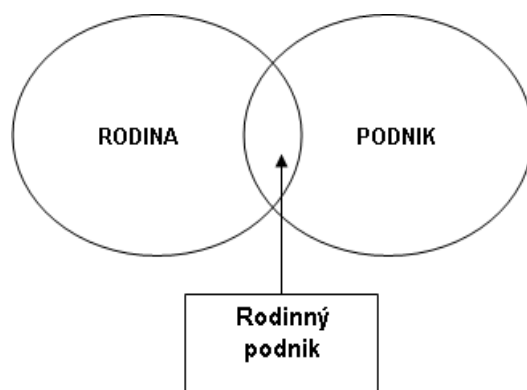
Rodinné podnikání má jednu hlavní charakteristickou vlastnost, vyznačující se střetem několika faktorů, které jsou více/méně průchodné. Lze říci, že platformou je rodinný podnik, jednotlivými faktory pak dilema mezi rodinou a podnikem. K popisu a vysvětlení výše uvedené charakteristiky slouží tzv. modely kruhů. V této kapitole budou uvedeny dva modely a to Model dvou kruhů (Leach, 1996) a Model tří kruhů (Taguira a Davis, 1996).

### 2.8.1 Model dvou kruhů

Každá rodina i podnik jsou charakterizovány rysy a úkoly. Mezi rysy rodiny patří emoční hledisko, orientace směrem dovnitř a málo změn. Mezi rysy podniku patří konkrétní hledisko, orientace směrem ven, hodně změn.

Mezi úkoly rodiny patří povzbuzování, rozvoj a sebe oceňování, výchova k dospělosti. K úkolům podniku patří dosahování zisků a rozvíjení dovedností.

Obr. 2.1: Model dvou kruhů



Zdroj: (Odehnalová, Přednosti a meze rodinného podnikání, 2011, str. 20)

Předpoklady na obrázku se v rámci rodinného podniku překrývají. Průnik je prostorem rodinného podniku, ve kterém vznikají jedinečné charakteristiky rodinných podniků plynoucích z víceméně konkurenčních faktorů.

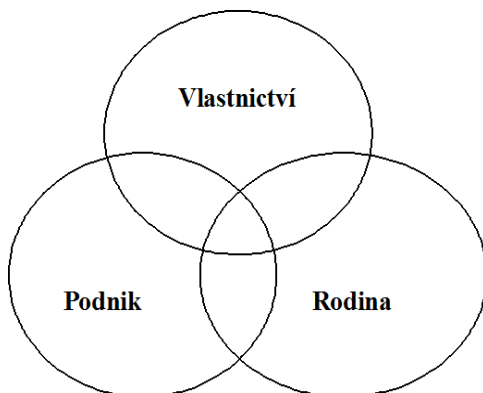
Nevýhodou dvou kruhů je fakt, že vlastník podniku se ocitá jak v roli podnikatele, tak v roli člena rodiny zároveň.

### 2.8.2 Model tří kruhů

Tento model popisuje rodinné podnikání podrobněji. V modelu tří kruhů neexistuje pozice, která by byla neutrální (tzn. taková pozice, která je neovlivněná rodinou, podnikem či samotným vlastníkem).

Členové rodiny, kteří pracují v rodinném podniku, mohou zastávat tři role, a to jako příbuzní, vlastníci nebo manažeři.

Obr. 2.2: Model tří kruhů



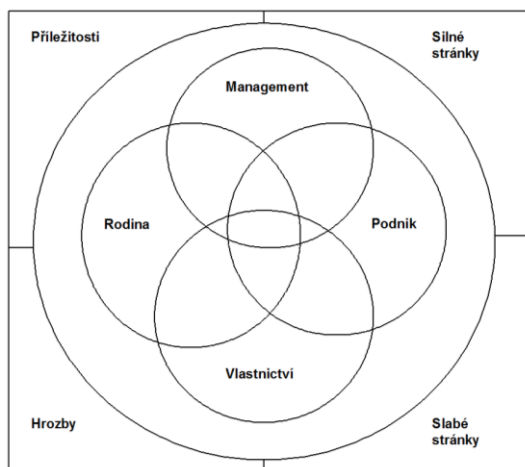
Zdroj: (Odehnalová, Přednosti a meze rodinného podnikání, 2011, str. 21)

### 2.8.3 Model více kruhů

Tento model byl vytvořen na základě výzkumu rodinných a nerodinných podniků v osmi evropských zemích. Model je složen ze čtyř kruhů (rodina, management, podnik a vlastnictví, které existují v rámci rodinného podniku).

Mimo jiné se kruhy dělí podle metodiky SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Pozice zakladatele podniku je přímo v centru tohoto modelu. Zajímavostí tohoto modelu je, že odděluje podnik a management.

Obr. 2.3: Model více kruhů



Zdroj: (Odehnalová, Přednosti a meze rodinného podnikání, 2011, str. 22)

## 2.9 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Každé rodinné podnikání, coby specifický typ řízení, má své klady i zápory. Funguje zde větší spojitost členů rodiny, to znamená silnou firemní kulturu. Předností může být i dodržování kvality z důvodu zachování dobrého renomé společnosti. Navíc mají rodinné podniky také vyšší návratnost investovaného kapitálu, místo toho, aby se soustředily na samotný zisk, peníze opakovaně investují.

Tab. 2.1: Bivalentní atributy rodinných podniků

Nevýhody pro rodinnou firmu	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmatky v řízení firmy</li> <li>- Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví</li> <li>- Nedostatek podnikatelské objektivity</li> </ul>	<b>Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Rychlé a efektivní rozhodování</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů</li> <li>- V důsledku toho hrozí odcizení od rodiny</li> </ul>	<b>Sdílená identita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Silný pocit poslání</li> <li>- Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny</li> <li>- Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích</li> </ul>	<b>Celoživotní společná historie členů rodiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny</li> <li>- Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek objektivity v komunikaci</li> <li>- Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy</li> <li>- Může se objevit skrytá nenávisť</li> </ul>	<b>Emoční zapojení a ambivalence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podm. pro vznik osobních konfliktů</li> </ul>	<b>Soukromý jazyk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až "uvěznění"</li> </ul>	<b>Vzájemná znalost soukromého života</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu vlastníky i rodinu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty</li> </ul>	<b>Smysl připisovaný rodinné firmě</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 61)

Mezi silné stránky rodinného podnikání, které mohou zvyšovat jeho konkurenceschopnost, patří:

- **Vzájemná shoda mezi osobami**

Vzájemnou shodou mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku, vznikají společné zájmy. A to jak z hlediska mezi členy rodiny, nebo mezi nimi a vlastníky. Další výhodou tohoto subjektu je existence autority, která bývá uznávaná, důvěra a prostředí, ve kterém nedochází k bojům o moc. Významný podíl vzájemné shody tohoto subjektu je i schopnost přenášet systém rodinných hodnot do pracovního prostředí.

- **Angažovanost**

Všichni členové rodinného podniku usilují o dosažení společného prospěchu i za cenu osobních obětí. Podnik je pro ně ztělesněním „svého“ výtvoru. Společně s nadšením z jeho založení přispívá ke zvýšenému pocitu zodpovědnosti a vyšší loajality. Angažovanost je pak přímým projevem existující rodinné kultury, kterou lze vyčíst ze silné identifikace s firmou, loajálnosti a spravedlivého zacházení se zaměstnanci.

- **Znalost**

Důležitou složkou pro realizaci činností podniku je technologie a obchodní know-how. Znalost se projevuje pokročilým užíváním výrobních technologií a zaváděním inovací.

- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz**

Členové rodiny (rodinného podniku) dokáží věnovat obchodu veškerý potřebný čas k tomu, aby se podnik rozvíjel. Většinou jsou ochotní podřizovat své domácí finanční potřeby potřebám podniku, především pokud se naskytne příležitost investovat. Tento fakt je značnou výhodou z hlediska konkurenceschopnosti. Takovýto podnik se dokáže rychle adaptovat na změny a je schopen rychlejšího rozhodování a navíc dokáže snadněji začleňovat nové technologie.



- **Dlouhodobý záměr**

Čím dlouhodobější záměr podniky vypracují, tím obvykle více snižují rizika a umožňují snáze zvládat neočekávané/nahodilé události. Proto mají rodinné podniky dlouhodobou vizi svých obchodních cílů. Rodinný podnik se snaží zajistit rentabilitu svých projektů a investic v návaznosti právě na tyto záměry, které bývají mnohem účinnější, než je tomu v případě nerodinných podniků. Dlouhodobý záměr je také důvodem pro větší ochotu reinvestovat.

- **Stabilní kultura**

Vedoucí pracovníci zastávají své funkce obvykle dlouhodobě a jsou zainteresováni na úspěchu svého podniku.

- **Rychlost při přijímání rozhodnutí**

Jednotlivé pravomoci jsou jasně definovány a rozhodovací proces bývá vyhrazen zpravidla méně než dvěma klíčovými postavám.

- **Efektivita**

Prostředky, které mají rodinné podniky k dispozici, jsou účinně a úspěšně využívány. Ve srovnání s nerodinnými podniky vykazují vyšší účinnost a rentabilitu, ačkoliv co do velikosti s nimi nemohou soutěžit. Větší efektivita u rodinných podniků se projevuje zejména v technologických aktivitách, což v mnoha případech bývá způsobeno nižšími mzdami.

Lze poukázat i na další silné stránky rodinných podniků. Za výhodu je považována schopnost týmové práce, orientace na kvalitu, společensky odpovědné chování, blízkost lokálních trhů aj.

Silné stránky rodinného podniku usnadňují situaci v okamžicích, kdy nemusí reagovat na problémy, které se naskytly. Slabé stránky, oproti tomu, představují překážky, které je třeba co nejdříve odstranit. Tyto slabé stránky lze pak rozdělit na vnitřní a vnější. Ty vnitřní vyplývají ze samotné existence rodinného podniku. Hlavním problémem zde mohou být emoce (závist, žárlivost, rivalita mezi sourozenci, nepřátelství mezi rodiči a dětmi), které negativně

ovlivňují chod rodinného podniku. Mezi vnější slabé stránky rodinného podnikání řadíme veřejné mínění.

## 2.10 Konkurenceschopnost podniku

Ucelené pojetí termínu „konkurence“, resp. „konkurenceschopnosti“ neexistuje. V praxi je spousta definic, které se od sebe navzájem liší. Důležité je také rozlišovat pojem konkurence (jako výsledek aktivity) a pojem konkurenceschopnost (jako potenciál). Níže je uveden výčet několika definic konkurenceschopnosti:

*Slovo „konkurenceschopnost“ lze obecně definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit (zapojit se do soutěže) v tržním prostředí, při čemž je důraz kladen na slovo úspěšně a na místo, kde soutěž probíhá, tedy v tržním prostředí. Uvedené pojetí znamená, že konkurenceschopnost je vlastnost soutěžících schopných zúčastnit se soutěže v tržním prostředí a logicky lze odvodit, že nekonkurenceschopnost je vlastnost neúspěšných soutěžících v tomto prostředí.“<sup>14</sup>*

Termín „konkurenceschopnost“ bývá používán pro vyjádření ekonomické převahy dané ekonomiky, nebo firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní.

Konkurenceschopnost podniku lze definovat jako schopnost alespoň si udržet, popřípadě ale ještě zvyšovat svůj podíl na trhu. Pokud hovoříme o konkurenceschopnosti na trhu domácím, jedná o vnitřní konkurenceschopnost. Ve vztahu k zahraničním trhům se jedná o konkurenceschopnost vnější.

Mezi faktory konkurenceschopnosti na samotném trhu patří užité vlastnosti (kvalita výrobku, funkčnost, značka, region původu), cena a kvalita dodávky (marketing, záruka, servisní podmínky, flexibilita dodávky). Je nutné rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni.

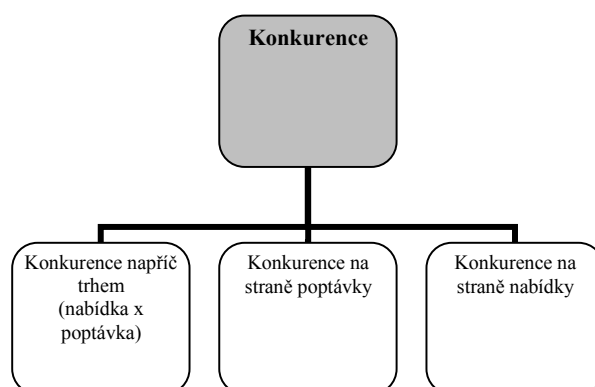
---

<sup>14</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing Journal. *Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>.

Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni je ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice. K měření výkonnosti pak slouží indikátory ekonomického růstu, je zohledněn exportní potenciál a ekonomický blahobyt.

Konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni je vyjádřena pomocí indikátorů, kterými jsou například vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání.

Schéma 2.2: Formy konkurence



Zdroj: (Mikoláš, 2005, str. 66)

Schéma výše znázorňuje konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni. To se pak dělí na:

- **Konkurenci mezi nabídkou a poptávkou**

Výrobci chtějí prodat své zboží/služby s co nejvyšším ziskem. Spotřebitelé chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby nákupem zboží/služeb za co nejnižší cenu. Rovnovážným stavem je tedy bod, kde se střetává kompromis nabídky a poptávky.

- **Konkurenci na straně poptávky**

Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji (i na úkor ostatních spotřebitelů). Je-li poptávka vyšší než nabídka, konkurence mezi spotřebiteli vede k zvyšování ceny.

- **Konkurenci na straně nabídky**

Zde se setkáváme se dvěma cíli a to oslabit pozici konkurentů a snahu výrobce prodat na trhu co největší množství výrobků za co nejvýhodnějších podmínek tak, aby mu co nejvíce maximalizovaly zisk.

- **Konkurenceschopnost na firemní úrovni**

Lze chápat jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt s ohledem na zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná snížit cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu, než konkurenti, v případě potřeby. Výše zmíněné se opírá o tzv. produkční teorii. Maximalizace zisku firmy vyvolává tlak na produktivitu, která je podmíněná objemem prodeje a tedy konkurenceschopností. Každá firma zvyšuje svou produkci a prodej zboží/služeb tak, dokud má v rámci trhu příležitost realizovat zisk.

Firma, která dosahuje v daném odvětví nadprůměrnou rentabilitou, disponuje konkurenční výhodou. Pokud je tedy převaha nad konkurenty zajištěna dostatečným množstvím zákazníků a chrání ji před konkurencí, disponuje firma konkurenční výhodou.

Teorie M. E. Portera (Porterova teorie konkurenčních sil) vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Roste-li konkurence, stává se tržní subjekt méně ziskový.

Tržnímu objektu roste ziskovost se slábnoucí konkurencí. Každý vývoj, který ovlivňuje zisk firmy je v této teorii pojat jako faktor konkurence. V rámci této teorie je definováno pět základních konkurenčních sil:

- **Vnitřní rivalita**

Jedná se o konkurenci mezi společnostmi, které jsou ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována stupněm koncentrace, změnami velikosti trhu, strukturou nákladů, objemu výrobních kapacit.

- **Rivalita nových konkurentů**

Možnost vstupu nových konkurentů do sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností.

- **Rivalita substitutů**

Výrobky, které se dokáží funkčně vzájemně nahradit, znamenají ohrožení pro stávající dodavatele. Toto ohrožení roste vždy, když jsou zákazníci flexibilní, poměr kvalita x cena je u substitutu lepší.

- **Rivalita způsobená zákazníky**

Vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory: citlivost na kvalitu produktu, koncentrace zákazníků aj.

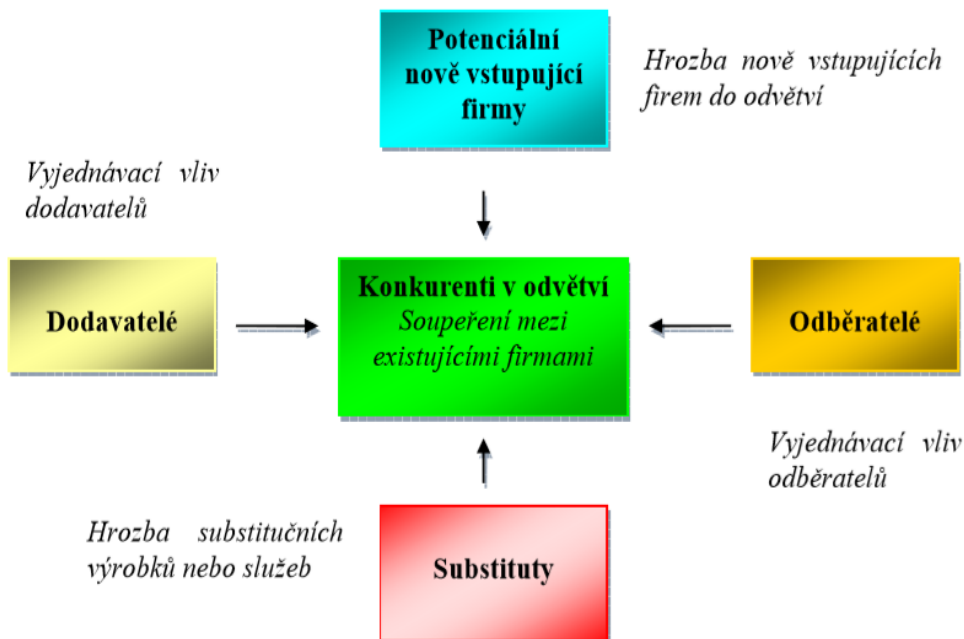
- **Rivalita způsobená dodavateli**

Jejich síla roste, pokud se zvýší koncentrace dodavatelů, dodávají odlišné produkty, pokud je zákazník vzhledem k ceně nucen k přechodu k jinému dodavateli.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Obr. 2.4: Porterovo pojetí pěti konkurenčních sil



Zdroj: (Mikoláš, 2005, str. 69)

V knize Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku (2005), profesor Z. Mikoláš konstatuje, že je zapotřebí hledat nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti. Nedostatečná pozornost v podnikatelské teorii i praxi je věnována dimenzím, které přesahují ekonomické uvažování. Autor formuluje tyto čtyři nové dimenze konkurenceschopnosti.

Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. V kontextu firmy je identita nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu.

Integrita firmy je stanovena její soudržností a zahrnuje v sobě dva protiklady. Na jedné straně se jedná o její pružnost a dynamičnost, která je dána tím, že pracovníci mají svou vlastní osobitost. Na druhé straně však tuto vlastní osobitost spojují s firmou jako s celkem.

Mobilita firmy představuje potenciál, jako schopnost a možnost reagovat na vnitřní i vnější podněty.

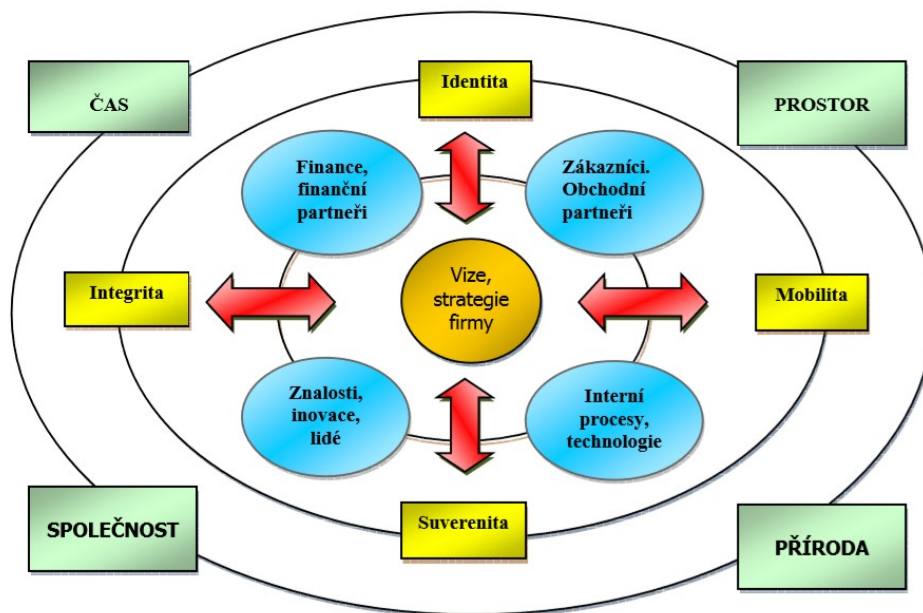
Suverenita firmy charakterizuje její postavení v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní tehdy, pokud může rozhodovat účelně a účinně.

Odborná stanoviska prezentují konkurenceschopnost čtyřmi základními prvky, kterými jsou lidský, finanční, procesní (technologický) a obchodní potenciál firmy. Dle novějších poznatků lze uvést další prvky mezi které patří: identita, integrita, mobilita a suverenita firmy.

Tento model se nazývá INDIMNOSU. Množina M zahrnuje vnitřní atributy konkurenceschopnosti (L - lidský potenciál, F - finanční potenciál, P - procesní potenciál, O - obchodní potenciál), jež jsou výsledkem transformace vnějších faktorů (Z1 - prostor, Z2 - čas, Z3 - příroda a Z4 - společnost) v kontextu podnikatelské vize a strategie (VS).  $M(L, O, P, F) = f(VS, Z1, Z2, Z3, Z4)$ .

Množina D zachycuje nové dimenze konkurenceschopnosti (Y1 - identita, Y2 - integrita, Y3 - mobilita, Y4 - suverenita). Celý model je tedy zapsán jako:  $D(Y1, Y2, Y3, Y4) = g(VS, Z1, Z2, Z3, Z4, M(L, O, P, F))$ .<sup>16</sup>

Obr. 2.5: Konkurenceschopnost INDINMOSU



Zdroj: (Mikoláš, 2006, str. 85)

<sup>16</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

## 2.11 Podnikatelské riziko

Riziko se dá obecně pojmut ze dvou hledisek. V tom prvním případě je riziko spojeno s nadějí dosažení mimořádně dobrých hospodářských výsledků, v druhém případě je ovšem doprovázeno podnikatelským neúspěchem, který vede ke ztrátám, které mohou mít závažný rozsah a dopad na celou firmu. Mimo jiné riziko narušuje finanční stabilitu firmy a může vést k úpadku.<sup>17</sup>Podle jednotlivých činností podniku se dělí riziko na:

- provozní (havárie strojů, úrazy, stávky),
- tržní (kurzy, ceny, odbyt),
- inovační (nové technologie, výrobky),
- investiční (rozdělení peněz do DHM a DNM investičního),
- finanční (používání různých druhů kapitálu).

Podnikatelské riziko má vždy jak pozitivní, tak i negativní stránku. Pozitivní stránka podnikatelského rizika tkví v naději možného budoucího úspěchu, uplatnění se na trhu a dosažení zisku. Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje při dosažení horších hospodářských výsledků, vznikem ztráty, nebo bankrotem. Rizika lze dále rozdělit dle závislosti na podnikové činnosti:

- **Riziko objektivní**

Toto riziko není závislé na činnosti podniku, schopnostech podnikového managementu, na vlastníkově či zaměstnancích. Jedná se o přírodní živelné události (povodně, zemětřesení, požár), politické události (změna vlády/parlamentu), ekonomické změny makroekonomického charakteru (změna kurzů, daní, nebo úrokových sazeb) a sociálně patologické změny (podvody, teroristické akce, loupeže).

---

<sup>17</sup> VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.



- **Riziko subjektivní**

Toto riziko je závislé na činnosti majitele/ů, podnikového managementu, zaměstnanců. Jedná se o nedostatečné ekonomické, personální a technické znalosti.<sup>18</sup>

Ochrana se může provádět dvěma způsoby. Prvním z nich je odstranění příčin rizika a jeho eliminaci. Tento případ se nestává příliš často. Znamenalo by to odstranění konkurence ekonomickou, nebo politickou silou. Druhým způsobem je snížení nepříznivých důsledků rizika na přijatelnou míru například snížením dopadu finančních ztrát prostřednictvím pojištění či diverzifikace rizika. Tento přístup se nazývá defenzivní.

V ideálním případě je nejlepší se riziku zcela vyhnout, nebo jej co nejvíce zredukovat. V praxi ovšem k takovým případům nedochází. Proto je důležité s existencí rizika počítat. Následující metody popisují možnosti, jak lze podnikatelské riziko snížit.

- **Ofenzivní řízení firmy**

Toto řízení spočívá ve správné volbě strategie firmy, akceschopností firmy, rozvoji silných stránek, marketingovou orientací řízení a jinými faktory.

- **Zadržení rizik**

Může být vědomé či nevědomé (v případě, že je, nebo není riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nástroje, či dojde nevědomě k retenci). Zároveň může být dobrovolné, kdy je riziko firmy rozpoznáno a přijme se ztráta, která vznikla. Anebo je nedobrovolné, kdy se riziko nevědomě zdržuje a nemůže být redukováno/eliminováno. Klíčovou roli při zadržení rizik hraje finanční rezerva společnosti a její schopnost unést ztrátu.

- **Redukce rizik**

Jedná se o metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika. Patří zde přesun rizika, nebo vertikální integrace. Druhou metodou je snížení nepříznivých důsledků rizika. Do této skupiny lze zařadit pojištění a diverzifikaci.

---

<sup>18</sup> FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Nejčastějším způsobem, jak přesunout rizika je uzavření obchodních smluv, komisionářských smluv, leasing, factoring, forfaiting.

- **Diverzifikace**

Diverzifikace je nejčastější metodou používanou ke snížení nepříznivých důsledků rizik. Cílem této metody je rozložení rizika na co největší základu.

- **Pojištění**

Výhodou pojištění je mimo jiné snížení objemu vázaného kapitálu, který lze výhodněji investovat.

- **Rezervy**

Jedná se o aktiva firmy, nejčastěji finanční a materiálové, které si firma vytváří k použití pro mimořádné události.<sup>19</sup>

## **2.12 Strategická analýza**

Pro stanovení rizikových kategorií je možné využít nástroje strategické analýzy, jako je PESTE analýza nebo SWOT analýza.

### **2.12.1 PESTE analýza**

Pro poznání externího okolí, ve kterém firma působí, je analýza prostředí velmi důležitá. Stejně jako pro identifikaci změn a trendů, které se v okolí dějí a mohly by mít vliv. V tomto případě hovoříme o tzv. PEST analýze. Jedná o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivňovat rozvoj firmy a její podnikání. Do sociálního prostředí se zahrnuje demografické a kulturní prostředí (v tomto případě hovoříme o tzv. modelu SLEPT). Jedná se o model sociálního, právního, ekonomického, politického a technologického prostředí.

**Politické faktory** představují vliv dané země na fungování firmy. Mezi tyto faktory patří daňová politika, sociální politika, ochrana životního prostředí aj.

---

<sup>19</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-8787-9.

**Ekonomické faktory** ovlivňují možnost podniku nabízet své výrobky a služby (prodávat) a na druhé straně možnost nákupu tyto výrobky a služby nakupovat. Mezi tyto faktory patří vývoj hrubého domácího produktu, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace aj.

**Sociokulturní faktory** charakterizují faktory vyplývající ze zvyků a hodnot obyvatelstva dané země (oblasti). Jedná se o faktory kulturní (image, jazyk aj.), sociální (příjmy, životní styl, mobilita obyvatel, vzdělání).

**Technologické faktory** většinou mívají největší vliv na rozhodování firem. Tyto faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, technologické změny, technologie v oblasti výrobní, dopravní, skladovací, informační aj.

**Legislativa** ovlivňuje podnikání například prostřednictvím Zákoníku práce, úpravou minimální mzdy, předpisy EU. Vše má dopad na firmu a je důležité mít přehled o jednotlivých nařízeních a předpisech.

**Ekologické faktory** ovlivňují od samotné výroby, balení i samotný prodej. Je nezbytné sledovat a řídit se platnou legislativou na ochranu prostředí.<sup>20</sup>

### 2.12.2 SWOT analýza

SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem této analýzy je identifikovat do jaké míry je současná strategie firmy schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí.

K silným stránkám firmy patří takové skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. Naopak u slabých stránek se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe. U příležitostí se zapisují ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků se zaznamenají do kolonky hrozby.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>21</sup> JAKOUBKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Jedná se o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky firmy vzhledem ke konkurenci. Při vnitřní analýze je zapotřebí zaměřit se na pozici trhu, personální vybavení, vztah se zákazníky, financování podniku, technickou a technologickou úroveň, dodavatel aj. Cílem podniku je maximalizace silných stránek a eliminace slabých.

Faktory vnějšího prostředí podniku leží mimo kontrolu podniku. Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení příležitostí pro rozvoj firmy a identifikace rizik, které by mohly znemožnit nebo ohrozit současnou pozici firmy na trhu. K posílení pozice na trhu využívá podnik příležitosti. Při vnější analýze je nutné zaměřit se na sociální situace ve vztahu k zákazníkům, kulturní faktory, demografické vlivy, ekonomické faktory, technické a technologické prostředí aj.

### **2.13 Finanční analýza**

Finanční analýza (FEA) je metoda, jak zhodnotit finanční hospodaření podniku, při které se získaná data shromažďují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi a určuje se jejich vývoj. Informace získané z finanční analýzy, jako podklad pro management, umožňují získat přehled o celkovém hospodaření a finanční situaci.

Cílem finanční analýzy je poskytnout informace pro rozhodování do budoucnosti, interpretovat výsledky ve finanční plánování a řízení podniku, analyzovat dosavadní vývoj podniku a posoudit vliv vnitřního a vnějšího prostředí podniku.<sup>22</sup>

K významným zdrojům dat patří účetní výkazy. Pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku poskytuje *rozvaha* podniku. Rozvaha je přehled aktiva a pasiv. Jedná se o přehled výše a struktury majetku, a na straně druhé, pasiv, o způsobu financování majetku. Dalším důležitým podkladem pro sestavení finanční analýzy je *výkaz zisku a ztráty*. Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Z důvodu udržení platební schopnosti, je nutné sledovat tok peněžních prostředků – *cash flow*.

Klasická finanční analýza se skládá ze dvou částí, a to kvalitativní (fundamentální) analýzy, a kvantitativní (technické) analýzy.

---

<sup>22</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Fundamentální analýza je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku. Základním úkolem této analýzy je identifikovat tržní pozice a tržní potenciál podniku v rámci hospodářské soutěže v daném makroekonomickém a mikroekonomickém prostředí. Výstupem fundamentální analýzy je především definovat a charakterizovat trh, na kterém daný podnik působí, identifikovat silný a slabé stránky spolu s hrozbami a příležitostmi, identifikovat konkurenceschopnost, konkurenční výhody, analyzovat produkt z hlediska tržního, růstového a ž potenciálu aj. Kvalitativní analýza využívá například SWOT a PEST analýzu.<sup>23</sup> Obsahem analýzy je posouzení a hodnocení vlivu těchto faktorů:

- **Makroekonomické prostředí**

Záleží na fiskální a monetární politice vlády, na jejich dopadech na peněžní nabídku a poptávku, zaměstnanost, inflaci, úrokové místy aj.

- **Mikroekonomické prostředí**

Je určováno odvětvím, ve kterém podnik působí, ale i jeho postavením na trhu, politikou na trzích práce a kapitálu aj.

- **Fáze života podniku**

Probíhá od fáze růstu, přes fázi stability, až po fázi poklesu. Nicméně pokles nemusí končit zánikem podniku. Za pomoci vhodných nástrojů řízení lze přejít opět do fáze růstu (akvizice, inovace, restrukturalizace aj).

- **Zvyšování tržní hodnoty podniku**

Zvyšování bohatství nejen pro jeho vlastníky, ale i cíle a vlivy ostatních zúčastněných stran na procesu hospodářské činnosti. Jedná o výplatu dividend akcionářům, splácení dluhů věřitelům, vyplácet mzdy zaměstnancům, dodržovat požadavky na kvalitu, lhůty dodávek vůči zákazníkům, ve vztahu ke státu včas platit daně a dodržovat zákony aj.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

<sup>24</sup> SEDLÁČEK Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Technická analýza naopak využívá matematické, statistické a další metody, ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným kvalitativním ekonomickým posouzením výsledků. Dle účelu, ke kterému analýza slouží, a dle dat, která se používají, se rozlišuje:

- Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální analýzu (analýza trendů) a vertikální analýzu (procentní rozbor).
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů zahrnuje ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a finanční struktury, likvidity, kapitálového trhu, provozní činnosti, cash flow.
- Analýza soustav ukazatelů zahrnuje pyramidové rozklady, komparativně analytické metody, matematicko statistické metody a kombinaci metod.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> SEDLÁČEK Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

### 3 Představení podniku

Pro účely této bakalářské práce bude společnost RISOL service s.r.o. definována jako malý podnik. Neméně důležitou informací je fakt, že zde vystupuji jako autor bakalářské práce stejně jako většinový jednatel (dále jako „jednatel A“) společnosti RISOL service s.r.o.

#### 3.1 Současnost a charakteristika

Společnost RISOL service s.r.o. je renomovaná úklidová společnost, která nabízí komplexní zajištění úklidových prací, založená v roce 2013. Jedná se o rodinnou společnost zaměstnávající 5 rodinných příslušníků, kteří mají rozhodující a určující vliv. Celkově společnost zaměstnává zhruba 20 zaměstnanců (jsou zde započítány jak smlouvy na hlavní pracovní poměr, tak dohody o provedení práce). Počet zaměstnanců je na dané období relativní, jelikož se odvíjí od daných zakázek a délce jejich trvání.

Velkou roli zde hraje faktor času a počet zaměstnanců, jelikož ne vždy tyto faktory umožňují výkon všech nabízených služeb v krátkém čase. Jako nevýhodu lze uvést právě zaměstnance. Výše zmíněný počet je vytížen akorát na dlouhodobě zasmluvněné zakázky (výhoda z hlediska úspory na výplatu mezd zaměstnanců, efektivita vytížení) a proto v případě odchodu, propuštění či nemoci jednoho ze zaměstnanců, musí být provedena restrukturalizace pracovníků na zakázkách.

Specializací této společnosti je pravidelný i jednorázový úklidový servis administrativních, průmyslových a logistických hal, skladových prostor aj. Mimo jiné společnost nabízí tyto služby:

- ruční i strojové mytí (profesionální strojové vybavení),
- výškové práce (čištění světlíků, fasád, prosklených ploch),
- čištění koberců a čalounění (suchou i mokrou metodou),
- čištění venkovních ploch a komunikací (údržba zeleně, květinový servis, zimní úklid, úklid okolí budovy),
- dodávka hygienického materiálu (bezpečnostní listy, standardy dle EU).

Krédem společnosti je individuální přístup jak u stávajícího, tak u potencionálního zákazníka, který za pomoci harmonogramu úklidových prací přesně na míru zvýší kvalitu a úroveň dosavadních služeb tak, aby byl položen základ pro nastavení nového, vysokého a efektivního úklidového standardu.

Cílem společnosti je vytvoření spolupráce se zákazníky na takových základech, které povedou ke vzájemné spokojenosti a dlouhodobých partnerských firemních vztahů.

Obr. 3.1: Logo společnosti



Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

Název RISOL je zkratkou anglických slov, a znamená rapid and innovative solution.

Jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, mimo vedení účetnictví má společnost i daňové povinnosti, mezi které patří:

- daň z příjmu právnických osob ve výši 19 % z dosaženého zisku,
- srážková daň v případě vyplacení zisku společníkům ve výši 15%,
- silniční daň u osobního automobilu, na základě zdvihového objemu motoru v  $\text{cm}^3$ ,
- daň z nemovitostí, kde předmětem zdanění je sklad na skladování hygienického materiálu a čistících strojů,
- sociální a zdravotní pojištění v rámci mezd pracovníků.



Tab. 3.1: Základní údaje o společnosti

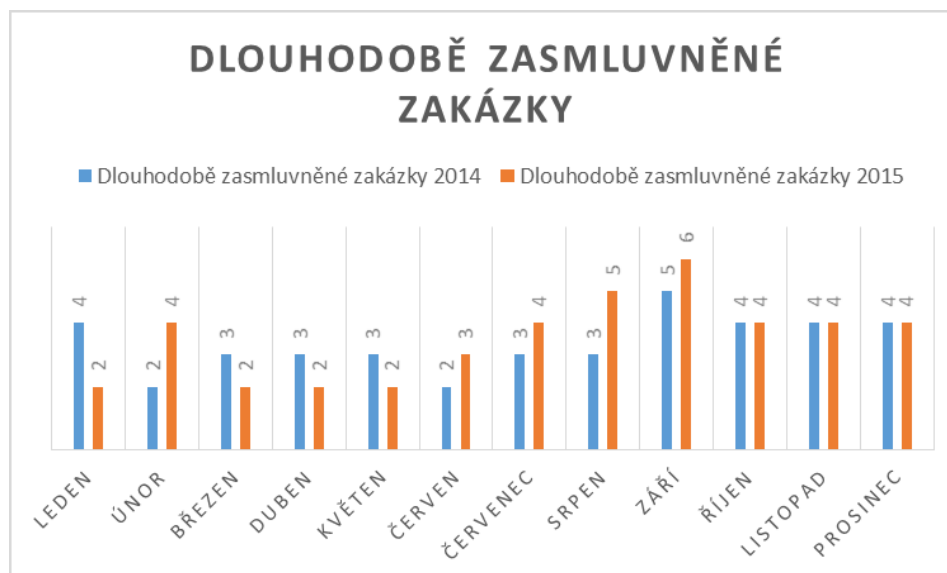
Datum zápisu:	13. srpna 2013
Spisová značka:	C 56993 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	RISOL service s.r.o.
Sídlo:	Družstevní 311, Místek, 738 01 Frýdek-Místek
Identifikační číslo:	1962876
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
<b>Statutární orgán</b>	
Jednatel:	PETRA JANUSOVÁ, dat. nar. 24. září 1987
	Sjednocení 854, 742 13 Studénka
	Den vzniku funkce: 13. srpna 2013
	JAROSLAV NIKEL, dat. nar. 29. září 1977
	Sjednocení 854, 742 13 Studénka
	Den vzniku funkce: 16. června 2014
Způsob jednání:	Jednatel jedná za společnost samostatně. Počet členů statutárního orgánu: 2
<b>Společníci</b>	
Společník:	PETRA JANUSOVÁ, dat. nar. 24. září 1987
	Sjednocení 854, 742 13 Studénka
Vklad:	102 000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	51%
Druh podílu:	základní
Společník:	JAROSLAV NIKEL, dat. nar. 29. září 1977
	Sjednocení 854, 742 13 Studénka
Vklad:	98 000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	49%
Druh podílu:	základní
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Zdroj: Aplikace ARES

Vzhledem ke krátké historii společnosti je důležitý krátkodobý potencionální zisk, vytváření finančních rezerv a dlouhodobé působení na trhu, které zapříčiní věrnost stálých

a získávání nových obchodních partnerů. Graf 3.1: Dlouhodobě zasmluvněné zakázky, ukazuje zakázky společnosti v letech 2014 a 2015 v jednotlivých měsících.

Graf 3.1: Dlouhodobě zasmluvněné zakázky



Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

### 3.2 Analýza vztahů a rolí v podniku

Tato analýza spočívá ve vymezení vlastnických a výkonných rolí v úklidové společnosti. Zakládajícím členem firmy je jednatel A, který vlastní 51% podíl ve firmě, spolu s druhým jednatelem (dále jako „jednatel B“). Jednatel A a jednatel B jsou manželé. Důležitými členy společnosti jsou i další členové rodiny a to účetní společnosti (matka), ředitel zakázek (otec), obchodní ředitel (sestra). Do působení společnosti jsou aktivně zapojeni všichni členové rodiny. Role mezi jednatelem A a B jsou rozděleny, nicméně pracují ve společné kompatibilitě.

Jednatel A se zabývá tvorbou cenových nabídek, ceníků nabízených služeb, prezentací a přípravě firemních podkladů. Má vystudovanou Ostravskou univerzitu v Ostravě, obor anglická a francouzská filologie. Nyní studuje již druhou vysokou školu a to na VŠB, obor Ekonomika podniku v kombinované formě.

Jednatel B má zkušenosti z odborné dlouhodobé praxe, a to jak z obchodní, tak i podnikatelské činnosti před vznikem této společnosti. Jeho hlavní úlohou je získávání nových

obchodních partnerů a kontrola financí společnosti, na které spolupracuje s účetní. Několik let působil jednatel B v zahraničí, kde měl svou úklidovou společnost, která fungovala přes deset let. Mimo jiné má jednatel B zkušenosti s facility managementem z mezinárodní společnosti, kde působil jako manager, a staral se o vnitřní chod společnosti, tzn. výběr a kontrola úklidové firmy, VIP návštěvy, aj.

Účetní společnosti díky své komunikativnosti a vstřícnému jednání s klienty získala i rozšíření svých kompetencí a to jako poradce pro vedoucí na zakázkách. Účetní společnosti studovala gymnázium a má dlouholetou praxi v oboru. Má řadu certifikátů z odborných školení, které úspěšně absolvovala. Účetní spolupracuje s externí účetní, která se zaměřuje na DPH a exekuce zaměstnanců.

Dalším členem je ředitel zakázek, což je mimo jiné i manžel účetní, který dojíždí na zakázky, provádí pravidelnou i namátkovou kontrolu jak stavu úklidu zakázek, tak zaměstnanců a je v každodenním kontaktu se všemi členy společnosti. Jeho úlohou je také kontrola a evidence skladových zásob. Mimo jiné jezdí za dodavateli hygienického materiálu pro nové zboží a zajišťuje externí poptávky hygienického materiálu (papírový program, čisticí a dezinfekční prostředky a ostatní doplňkové produkty, jako jsou například zásobníky na mýdla a papírový program, úklidové vozíky atp.).

Obchodní ředitelka v rodinné firmě působila při studiích brigádně, kdy byla nápomocna všem vedoucím členům společnosti. Zároveň vypomáhala s evidováním a archivací zakázek. V současné době získává odborné zkušenosti a je zapojená do chodu firmy. Její pozice byla vytvořena pro oblast obchodu, jejíž hlavní náplní je získávání nových klientů a zakázek. Studovala na Ostravské univerzitě v Ostravě, obor investiční poradenství. S ekonomikou a podnikovými financemi má jak teoretické, tak i praktické zkušenosti. Pracovala jako projektový manažer investičních projektů financované EU a nyní je zaměstnaná jako finanční analytik v mezinárodní společnosti.

### **3.3 Finanční analýza**

Finanční situace podniku je důležitá pro sledování konkurenceschopnosti dané firmy. S ohledem na rozsah této práce bude provedená finanční analýza ve zjednodušené podobě.

- **Rentabilita**

Pro zhodnocení efektivnosti investice je použit výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů rentability, které objasní, jaká je schopnost podniku využít své zdroje a majetek k tvorbě zisku.

Tab. 3.2: Ukazatel ROA, ROS

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
ROA (%)	4,46	4,55	4,64	4,73	4,83
Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
ROS (%)	14,76	14,76	14,76	14,77	14,77

Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

$$ROA = \frac{\text{ČistýZiskEAT}}{\text{CelkováAktivita}} * 100$$

$$ROS = \frac{\text{ČistýZiskEAT}}{\text{TržbyZaZboží}} * 100$$

Dle výpočtů lze vidět, že ukazatele jsou kladné a v dalších letech hodnoty rostou. Tyto výsledky jsou pro firmu velmi příznivé, protože to znamená, že podnik efektivně využívá složky svého majetku k tvorbě zisku.

Zároveň vychází ukazatel ROA v rozmezí mezi 4 - 5 %. Každoročně však tato hodnota roste.

Ukazatel ROS vyjadřující schopnost podniku dosáhnout zisku při dané úrovni tržeb ukazuje, že hned v prvním roce firma dosáhne 14,76 % z každé jedné koruny tržeb.

- **Zadluženost**

Tento ukazatel vyjadřuje, v jakém poměru podnik využívá vlastní a cizí zdroje, to znamená, že slouží k výpočtu zadluženosti podniku, která ukazuje, jak velké je riziko pro věřitele, že nebude jejich dluh zaplacen.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Celkové Závazky}}{\text{Celková Aktiva}} * 100$$

$$\text{Zadluženost} = \frac{815000}{1182000} * 100 = 69\%$$

Celková zadluženost podniku vyšla 69 %, což je poměrně vysoké riziko, ale vzhledem k doporučené hodnotě 40 - 60% se jedná o poměrně příznivou informaci.

Tab. 3.3: Výkaz zisku a ztráty

<b>Výkaz zisku a ztráty</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Tržby z prodeje služeb	3571440 Kč	3642869 Kč	3715726 Kč
Spotřeba materiálu a energie	673500 Kč	686970, Kč	700709 Kč
Osobní náklady	99150 Kč	101133 Kč	103155 Kč
Mzdové náklady	1530816 Kč	1561432 Kč	1592661 Kč
Daně a poplatky	3884160 Kč	396184 Kč	404108 Kč
Režie	158784 Kč	162561 Kč	166412 Kč
Odpisy	39214 Kč	39998 Kč	40798 Kč
Nákladové úroky	300000 Kč	30000 Kč	30000 Kč
VH před zdaněním ( <i>zaokr.</i> )	651000 Kč	664000 Kč	677000 Kč
Daň z příjmů	123690 Kč	126160 Kč	128630 Kč
<b>VH za účetní období</b>	<b>527310 Kč</b>	<b>537840 Kč</b>	<b>548370 Kč</b>

Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

### 3.3.1 Vize, poslání a cíle společnosti

- **Vize**

Vizí společnosti je být takovou úklidovou firmou, která se výrazně liší od konkurence jak svými nabízenými službami, tak přístup i péči, která konkurenci daleko převyšuje, což vyžaduje individuální přístup k jednotlivým zákazníkům a díky tomu se stát nejlepším partnerem v oboru.

- **Poslání**

Posláním společnosti RISOL service s.r.o. je mimo nabídky úklidu objektů továren, autosalónu, kanceláří a nabídky hygienického materiálu aj., klást důraz na týmovou spolupráci a vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Základem úspěchu jsou pro firmu profesionální pracovníci s potřebnými rekvalifikacemi a rychlá reakce na požadavky zákazníků.

V rámci společenské odpovědnosti podporuje RISOL service s.r.o. neziskové a vzdělávací aktivity v daném regionu.

### **3.3.2 Cíle SMART**

Cílem společnosti je získat dominantní pozici na trhu v oblasti služeb a vytvořit stálou klientelu. Do budoucna počítají s výstavbou administrativních a skladových prostor včetně prádelny a zavedení internetového obchodu pro hygienický materiál a další doplňkové čisticí a úklidové potřeby. Cíle SMART jsou společností RISOL service s.r.o. pak definovány takto:

- Výstavba zázemí společnosti a prádelny, internetový obchod,
- Dosahovat ročního zisku 20 mil. Kč,
- Zisk nových zakázek,
- Vytvořit nové webové stránky společnosti,
- Dosáhnout všech cílů v horizontu 3 let a každý měsíc vykazovat zisk.

### **3.4 Analýza prostředí organizace**

Analýza trhu je zaměřena na externí a interní prostředí společnosti RISOL service s.r.o. Pro tuto analýzu trhu byla zvolena PESTLE analýza pro makroprostředí a Porterův model 8 konkurenčních sil pro mikroprostředí. Součástí této analýzy bude i SWOT analýza, včetně průzkumu dodavatelů a konkurenceschopnosti.

#### **3.4.1 PEST(L)E analýza**

PEST(L)E analýza je rozbor (analytická technika) ke strategické analýze okolního prostředí organizace (makroprostředí). Data byla čerpána na základě konzultací ve společnosti, statistického úřadu a za pomoci internetových zdrojů.

Tato analýza se zaměřuje na rozbor politických a ekonomických faktorů, dále sociálních, technologických a ekonomických faktorů (v odborné literatuře jsou uváděny i legislativní faktory).

- **Politické faktory**

V roce 2004 vstoupila Česká republika do EU, což mělo dopad i na začínající, malé a střední podnikatelské subjekty. Vstup do Evropské Unie s sebou přinesl mnoho výhod, ale i nevýhod. Mezi výhody lze zahrnout volný vstup na zahraniční trh (bez cel), volný pohyb pracovní síly, možnost grantů z EU či nárůst zahraničních investic. Dopadem za členství ČR v EU je například respektování zákonů, regulace, přidělení kvót. Z hlediska respektování zákonů se jedná o směrnice, které upravují podnikatelské prostředí. Z politických faktorů nelze opominout i daňové zákony, které jsou určovány politickými stranami. Jedná se o změnu sazby daně z příjmu, sociálního pojištění, odvody zaměstnance z hrubé mzdy, zdravotní pojištění.

- **Ekonomické faktory**

Společnost je nejvíce ovlivněná platební schopností a morálkou zákazníků. V druhé řadě se jedná o nezaměstnanost.

RISOL service s.r.o. využívá krajské dotace pro podporu nabídky pracovních míst dlouhodobě nezaměstnaným lidem a snaží se tímto podporovat snižování nezaměstnanosti v regionu. Do ekonomických faktorů, které ovlivňují fungování firmy, patří i úroková sazba (v případě financování bankovním úvěrem, factoringem atd.) Vše se odvíjí od hrubého domácího produktu, který lze vyjádřit přímou úměrou. Čím vyšší je hodnota HDP, tím více lidé utrácí. V této chvíli nemají měnové kurzy žádný zásadní vliv na společnost RISOL service, jelikož prozatím neneviduje zakázky v cizí měně.

- **Sociální faktory**

Z hlediska sociálních faktorů je společnost ovlivněná zejména investory a s tím spojená výstavba průmyslových zón, nákupních center, touha po zlepšení pracovního prostředí v jednotlivých podnicích (v případě, že zaměstnavatelé dbají a pečují o příjemné a čisté prostředí pro své zaměstnance). RISOL service s.r.o. působí v Moravskoslezském kraji, který byl dříve centrem průmyslu. S průmyslovým odvětvím byly spojeny i služby. Dá se tedy odhadovat, že při růstu průmyslu budou růst i služby. Čím více průmyslových zón a objektů bude postaveno, tím více možností bude mít firma možností získat novou úklidovou zakázku. Jelikož se firma nachází

v blízké vzdálenosti od Polska a Slovenska, není do budoucna vyloučen vstup na tyto zahraniční trhy.

- **Technologické faktory**

Technologické faktory vypovídají o profesionalitě a investicích na nákup strojového a jiného vybavení. Snahou společnosti je používat kvalitní a osvědčené úklidové prostředky spolu s vybavením tak, aby byli zákazníci spokojeni stejně, jako zaměstnanci, kteří tuto techniku denně ke své práci používají. Služby (úklidové), stejně jako jiné obory podléhají dopadům inovacím (použité čisticí prostředky, nové stroje, zjednodušení pomocí softwarových programů aj.). Proto je nezbytné neustále školit a vzdělávat zaměstnance. Aby si firma udržela své postavení na trhu, musí neustále sledovat nové trendy a přizpůsobovat se požadavkům klientů.

- **Legislativní faktory**

Mezi nejvýznamnější vliv lze zařadit daňovou politiku a to zejména daň z příjmů a DPH, pracovní právo (zákoník práce, živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích). Mezi legislativní faktory, které firma musí brát na zřetel a zakomponovat do svého účetnictví z hlediska účtování mezd je například jejich minimální výše, která ovšem společnosti navyšuje jejich provozní náklady. Dalším důležitým zákonem je tzv. autorizační zákon, který vymezuje činnost autorizovaných osob (např. ve stavebnictví). Autorizace je oprávnění FO k výkonu odborné činnosti (projektová činnost). Z oblasti práva lze vyjmenovat například autorské právo, pracovně právní vztahy, BOZP, stavební zákon, zákon o posuzování vlivu na životní prostředí aj. Veškeré tyto směrnice, nařízení a zákony pak mají vliv na společnost a firma je povinná se jimi řídit a dodržovat je.

- **Ekologické faktory**

Jelikož společnost pracuje denně s úklidovou chemií, je povinností poskytnout zaměstnancům pouze takové prostředky, které mají bezpečnostní listy a splňují normy EU. Ekologické faktory jsou i částečně, díky vstupu ČR do EU, ovlivňovány ochranou životního prostředí a ekologií.



### 3.4.2 SWOT analýza

Pro zjištění silných a slabých stránek byla zpracována SWOT analýza, která pomáhá rozebrat pozitiva a negativa podnikání. Je důležité uvědomit si přednosti a příležitosti. Důležité je neopomenout i slabé stránky a faktory, které mohou podnikání ohrozit. Do SWOT analýzy byly zakomponovány i jednotlivé prvky z modelu konkurenceschopnosti IDNIMOSU. Na základě této analýzy bude v následující kapitole vytvořen návrh a doporučení pro společnost, které by měly vést ke zlepšení současné situace a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti RISOL service s.r.o.

- **Silné stránky**

Silné stránky společnosti spočívají v samotném faktu, že se jedná o rodinný podnik. Jednatelka A měla vizi, že v této firmě budou postupně pracovat všichni členové rodiny. Nepřekonatelným pozitivem oproti jiným institucím, jsou v rodinné firmě její silné vazby a soudržnost členů. Zároveň se společnost pyšní kvalitou svých nabízených služeb, na kterou klade obrovský důraz a to z několika důvodů. Obor podnikání společnosti vyžaduje sám o sobě kvalitu, jelikož spokojenost zákazníků přináší další efekt a to v rámci reklamy. Spokojení zákazníci budou RISOL service s.r.o. propagovat u svých známých a přátel, což může vést k zisku nových zakázek. Tato forma propagace je pro společnost zadarmo a je nejefektivnější. Dalším důvodem, proč poskytovat jen kvalitní služby je strategie, jak ušetřit náklady, i ty časové, v případě reklamací a stížností. Z hlediska znalostí a zkušeností je firma na trhu nováčkem, jelikož nemá dlouholetou historii působení. Za tak krátkou dobu si ale firma získala mnoho zkušeností, ale i dobrou pověst. I přes malý počet členů nabízí společnost poměrně hodně služeb, což zajišťuje její pružnost v reakcích na požadavky zákazníků.

- **Slabé stránky**

Slabé stránky společnosti jsou spojeny s finanční situací. Firma je ve ztrátě a nedisponuje potřebným majetkem k úhradě všech svých závazků. Pozitivní je fakt, že firma není nijak zadlužená. Veškeré peníze jsou do firmy investovány z vlastních zdrojů jednatelů a členů rodiny. Tím, že se firmy snaží přizpůsobit zákazníkovi a pracuje i přesčas a o víkendech, vynakládá vyšší náklady, nicméně za práci dostane zapláceno stejně. S tímto je spojené i špatné plánování a řízení času. S ohledem na finanční situaci si navíc firma nemůže dovolit takové technické

vybavení, jaké by pomohlo získat nové a větší zakázky. Jako další slabou stránku lze uvést břemeno nájemného. Firma sice sídlí na strategickém a dobře dostupném místě, nicméně nevlastní kancelářské prostory, ve kterých provozuje svou činnost a musí tedy měsíčně platit nájemné.

- **Příležitosti**

Vzhledem k umístění společnosti ve Studénce, která se nachází v těsné blízkosti od Ostravy, Frýdku Místku, se nabízí možnost zaujmout postavení na sousedních trzích na Slovensku a v Polsku. Příležitosti vidíme i v rozrůstající se průmyslové zóně v Mošnově a Kopřivnici.

- **Hrozby**

Nedostatek financí může pro firmu znamenat ohrožení až zánik, jelikož se firma může ocitnout v situaci, kdy nebude schopná dostat svým závazkům a platit včas. To se týče i výplaty mezd zaměstnancům. Platební morálka by tak mohla vést ke ztrátě zaměstnanců, či špatné pověsti mezi zákazníky. Málo finančních prostředků by mohlo vést k nákupu méně kvalitních čisticích prostředků, což by teoreticky mohlo znamenat více reklamací. Navíc firma si zakládá na kvalitě jak svých služeb, tak i prostředků k nim dodávaných.

Tab. 3.4: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY "S"	SLABÉ STRÁNKY "W"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zkušenosti v oboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízký základní kapitál</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuální přístup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientace na Moravskoslezský kraj</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalifikovaný personál</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• krátká historie firmy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní služby se zárukou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná pracovní síla</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionální čistící chemie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejistota úspěchu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s dodavateli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká konkurence</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká úroveň komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost získat bankovní úvěr</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI "O"	HROZBY "T"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• VŘ ve veřejném sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• málo zakázek</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spojení s investiční skupinou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prohra ve VŘ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj firmy po ČR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fluktuace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• účast na veletrzích a školeních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká očekávání za málo peněz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• internetový obchod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• špatné reference</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšíření nabídky služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• časté reklamace</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, podklady společnosti RISOL service s.r.o.

Z analýzy SWOT vyplývá, že v počátku podnikání jsou prvky pozitivní i negativní relativně vyvážené. Při založení firmy je nutné počítat se vším, co by mohlo podnikání ohrozit.

### 3.4.3 Marketingový mix

V této kapitole budou popsány jednotlivé prvky marketingového mixu.

- **Produkt**

Specializací společnosti jsou úklidy v průmyslových podnicích, veřejných prostorách, administrativních budovách či domácnostech. Mezi nabízené služby patří komplexní úklidy, aplikace polyuretanu a polymeru, čištění koberců a čalounění, výškové práce, před

kolaudační a generální úklidy, venkovní úklidy, zpracování úklidové dokumentace, dodávka hygienického materiálu, květinový servis a údržba zeleně.

Nově od začátku roku 2016 nabízí společnost náhradní plnění.

- **Zákazník**

A priori společnost myslí na spokojenost zákazníka. Snaží se zákazníkům nabídnout to, co potřebují a odhadnout jejich potřeby v budoucnosti. Cílem je vytvoření dlouhodobé spolupráce, která bude založená na vzájemné spokojenosti.

- **Distribuce**

Cílem distribuce je vybudování dobrých vztahů s dodavateli, kteří společnost zásobují a dodávají zboží. Výhodnější pro firmu je mít více dodavatelů, aby vždy byla schopná vybrat takovou variantu, která bude dané zakázce co nejlépe odpovídat. Každý zákazník si vybírá takový hygienický materiál, který odpovídá cenovým možnostem (rozpočet) a jeho vlastním požadavkům (vzhled, reference, rychlost dodávky, záruka dodávání stejného zboží po celou dobu kontraktu atp.).

- **Cena**

Každá zakázka je vypracována individuálně dle metráže, frekvencí, požadavků na hygienický materiál, atp. V kalkulaci je nutno zohlednit mnoho faktorů, a proto nelze stanovit jednotnou cenu. Pro podnikání je vytvořen základní ceník, nicméně pro každého konečného/jednotlivého zákazníka jsou ceny sestavovány individuálně a základní ceník tak slouží jako orientační.

#### **3.4.4 Test cenové citlivosti**

Tento test vycházel z názorů potencionálních zákazníků, jak reagují na dané ceny společnosti a co si o nich myslí. V počátku byl zvolen cenový interval od minimální očekávané ceny až po maximální. Dále následovala anketa s respondenty, celkem 40, kteří se vyjadřovali k cenám. Byly položeny dvě otázky:

1. Při jaké ceně z tohoto intervalu se Vám zboží jeví jako příliš levné?
2. Při jaké ceně z tohoto intervalu se Vám zboží jeví jako příliš drahé?

Dotazování proběhlo v městech Ostrava, Studénka, Nový Jičín a Frýdek Místek průběžně v měsíci lednu a únoru roku 2016. V každém městě bylo osloveno 15 lidí. Oslovení respondenti byli osloveni náhodně jak v nákupních centrech, tak v kavárně, ve školách a někteří z nich byli známí z dané oblasti. V průměru odpovědělo 80 % dotazovaných v každém městě.

Pod každou otázkou je tabulka s výčtem cen a procentuálním počtem dotazovaných, kteří se rozhodli pro tuto cenu.

- **Mytí oken a žaluzií v rodinném domě**

Při jaké ceně z tohoto intervalu se Vám služba jeví jako příliš levná?

Tab. 3.5: Výsledky levné služby

Cena v Kč	% podíl
1000	80 %
1500	15 %
2000	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Při jaké ceně z tohoto intervalu se Vám služba jeví jako příliš drahá?

Tab. 3.6: Výsledky drahé služby

Cena v Kč	% podíl
2500	20 %
3500	10 %
5000	70 %

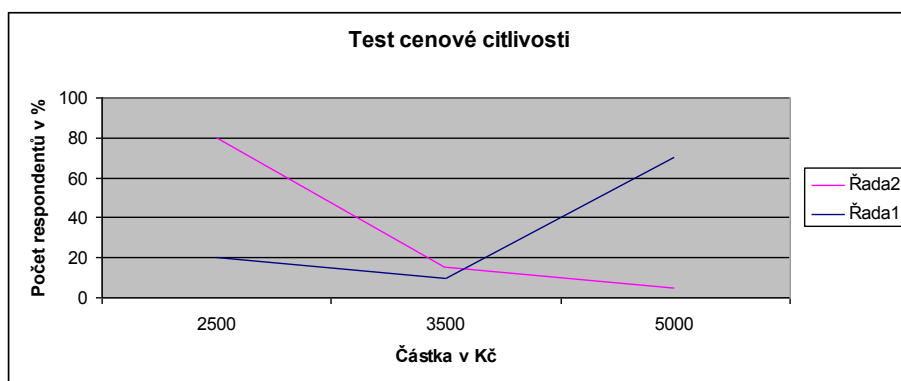
Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že 16 respondentů vnímá cenu 1000,- Kč za umytí oken v rodinném domě jako příliš levnou. Během dotazování pochybovali o kvalitě provedené služby, nebo že cena neobsahuje čisticí chemii, dopravu na místo, apod.

Naopak 14 respondentů z celkového počtu 20 vnímá cenu 5000,- Kč jako příliš vysokou. V tomto případě by si okna raději umyli sami, anebo poptali jinou firmu, která by nabídla levnější variantu.

Na základě tohoto průzkumu byl vytvořen graf cenové citlivosti. Na svislé ose je četnost odpovědí v procentech, na horizontální pak cena v Kč.

Graf 3.2: Test cenové citlivosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že zákazníkem přijatelná cena za mytí oken v rodinném domě se pohybuje kolem částky 3500 Kč.

### 3.4.5 Finanční stránka

- **Bod zvratu**

Bodem zvratu se rozumí množství produkce, při které podnikatelský subjekt dosahuje „nulového zisku“. Jde o bod vyjadřující množství skutečně vyrobené produkce, kdy se celkové náklady na toto určité vyráběné množství výkonů rovnají výnosům za toto vyráběné množství výkonů, přičemž tedy podnik nedosahuje ani zisku, a ani ztráty.

Platí tedy, že  $T = CN$ , *tržby = celkovým nákladům*

Vzorec pro výpočet je  $BZ = FN / (p_j - vn_j)$

Pro výpočet bodu zvratu bylo vycházeno z kalkulace na úklid ve firmě. Měsíční počet zakázek společnosti je 10 zakázek. Průměrná cena 1 zakázky je 15500 Kč. Fixní náklady jsou 320 000 Kč, variabilní náklady na 1 zakázku jsou 9000 Kč.

- BZ:  $320\,000 / (15500 - 9000) = 49$  zakázek
- BZ v Kč:  $49 \times 15500 = 759500$  Kč.

Bodu zvratu dosáhne společnost RISOL service při poskytování 49 zakázek.

Podle výpočtu bodu zvratu vychází, že při realizaci 49 zakázek za rok, se budou tržby rovnat nákladům. Protože firma podniká v oboru služeb a nelze jednoznačně rozlišit variabilní náklady od nákladů fixních, pro výpočet bodu zvratu bylo zvoleno 10 zakázek se stejnou cenovou úrovní a stejnými náklady.

- **Zakladatelský rozpočet**

Tabulka níže zobrazuje zakladatelský rozpočet o výši finančních potřeb, které byly nutné pro zahájení činnosti společnosti RISOL service. Do rozpočtu byly zahrnuty nejen náklady na pořízení majetku a zásob, ale také výdaje na mzdy zaměstnancům, spotřebované energie a nájem kancelářských prostor.

Tab. 3.7: Zakladatelský rozpočet

	Kč
<b>Finanční prostředky pro založení společnosti</b>	<b>17100</b>
Výpis z rejstříků trestů	400
Sepsání společenské smlouvy u notáře	6000
Ověření podpisů a listin	1000
Ohlášení živnosti	1000
Zápis do obchodního rejstříku	8700
<b>Finanční prostředky na pořízení DHM</b>	<b>460000</b>
Nákup skladu	70000
Nákup strojů	200000
Výpočetní technika	40000
Ostatní movitý majetek (nábytek, el. spotřebiče, doplňky)	150000
<b>Finanční prostředky na pořízení DNM</b>	<b>25000</b>
Software (účetní, operační systém Windows)	25000

<b>Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku</b>	<b>100000</b>
Nákup čistících potřeb	100000
<b>Finanční prostředky nutné k zahájení provozu</b>	<b>134700</b>
Pojištění podnikatelských rizik	500
Propagace	10000
Internet	3000
Mobilní služby	1500
Drobný hmotný majetek	7000
Zálohy na spotřebu energií/měsíc	1500
Mzdy/měsíc	107200
Nájem/měsíc	4000
<b>Celkem</b>	<b>736800</b>

Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

- **Zahajovací rozvaha**

K získání potřebných aktiv bylo zapotřebí finančních zdrojů, které byly částečně hrazeny kapitálem společníků (vkladem) a z části bankovním úvěrem. Výše základního kapitálu činila 200000 Kč. Z této částky byl vytvořen zákonný rezervní fond a to v celkové výši 10 % ze základního kapitálu. Výše rezervního fondu je tedy 20000 Kč, která je určena pro případ krytí, pokud by vznikla společnosti ztráta. Vzhledem k delšímu fungování firmy je tento rezervní fond ale nízký.

Tab. 3.8: Rozvaha

<b>Aktiva (tis. Kč)</b>		<b>Pasiva (tis. Kč)</b>	
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>367</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>445</b>	Základní kapitál	200
DHM	420	Kapitálové fondy	0
DNM	25	Fondy ze zisku	20
DFM	0	výsledek hospodaření	147
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>737</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>815</b>
Zásoby	100	Rezervy	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé pohledávky	620	Krátkodobé závazky	15
Krátkodobý finanční majetek	17	Bankovní úvěry a výpomoci	800
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1182</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1182</b>

Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.



Tab. 3.9: Konečná rozvaha

Aktiva (tis. Kč)		Pasiva (tis. Kč)	
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	Vlastní kapitál	871
Dlouhodobý majetek	432	Základní kapitál	200
DHM	409	Kapitálové fondy	0
DNM	23	Fondy ze zisku	20
DFM	0	výsledek hospodaření	651
Oběžná aktiva	1224	Cizí zdroje	815
Zásoby	534	Rezervy	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé pohledávky	600	Krátkodobé závazky	20
Krátkodobý finanční majetek	90	Bankovní úvěry a výpomoci	785
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1656</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1656</b>

Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

Součástí nákladů jsou odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Odepisován je sklad, čisticí stroje a nábytek (viz Příloha 1, 2, 3).

Tab. 3.10: Mzdové náklady v Kč

Pracovní pozice	Pracovní doba	HM/měsíc	SP a ZP	Mzdové náklady/měsíc	Roční mzdové náklady
Jednatel	8 hodin	30000 Kč	10200 Kč	40200 Kč	482400 Kč
Obchodní zástupce	8 hodin	20000 Kč	6800 Kč	26800 Kč	321600 Kč
Účetní	8 hodin	18000 Kč	6120 Kč	24120 Kč	289440 Kč
Vedoucí služeb	8 hodin	18000 Kč	6120 Kč	24120 Kč	289440 Kč
Uklízečka	8 hodin	9200 Kč	3128 Kč	12328 Kč	147936 Kč
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>95200 Kč</b>	<b>32368 Kč</b>	<b>127568 Kč</b>	<b>1530816 Kč</b>

Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

Tab. 3.11: Predikce nákladů v dalších letech

Jednotlivé položky	2. rok (Kč)	3. rok (Kč)	4. rok (Kč)	5. rok (Kč)
Nákup zboží	663000 Kč	676260 Kč	689785 Kč	703581 Kč
Internet	4743 Kč	4838 Kč	4935 Kč	5033 Kč
Mobilní služby	12750 Kč	13005 Kč	13265 Kč	13530 Kč
Propagace	77520 Kč	79070 Kč	80652 Kč	82265 Kč
Spotřeba energií	23970 Kč	24449 Kč	24938 Kč	25437 Kč
Pojištění rizik	6120 Kč	6242 Kč	6367 Kč	6495 Kč
Mzdy zaměstnanců	1561432 Kč	1592661 Kč	1624514 Kč	1657004 Kč
SP a ZP	396184 Kč	404108 Kč	412190 Kč	420434 Kč
Odpisy	39998 Kč	40798 Kč	41614 Kč	42446 Kč
Splátky úvěru	143600 Kč	146472 Kč	149401 Kč	152389 Kč
Nájem	48960 Kč	49939 Kč	50938 Kč	51957 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2978278 Kč</b>	<b>3037843 Kč</b>	<b>3098600 Kč</b>	<b>3160572 Kč</b>

Zdroj: Podklady společnosti RISOL service s.r.o.

Predikce výnosů byly tvořeny na základě 40 zakázek každý rok. Z výpočtu bodu zvratu vyšlo, že předpokládaný výnos jedné zakázky je 89286 Kč. Stejně jako u nákladů bylo počítáno s 2% růstem tržeb pro následující roky. V druhém roce podnikání by měl výnos ze zakázek (poskytovaných služeb) být 3642869 Kč. Ve třetím roce pak 3715726 Kč, ve čtvrtém roce 3790041 Kč. Tato predikce ukazuje na rostoucí tendenci ve vývoji (budou-li podmínky a ekonomická situace taková, jako nyní).

Výsledek hospodaření jako predikce, byl spočítán na základě nákladů a výnosů. Ten byl poté zdaněn sazbou 19% daně.

Tab. 3.12: Výsledek hospodaření

	2. rok, Kč	3. rok, Kč	4. rok, Kč	5. rok, Kč
<b>Výnosy</b>	3642869	3715726	3790041	3865842
<b>Náklady</b>	2978278	3037843	3098600	3160572
<b>VH před zdaněním</b>	664591	677883	691441	705270
<b>VH před zdaněním zaokrouhlený</b>	664000	677000	691000	705000
<b>Daň 19%</b>	126160	128630	131290	133950
<b>VH po zdanění</b>	537840	548370	559710	571050

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že firma nabízí služby, je velmi obtížné stanovit, jak velké budou získané zakázky. Z tohoto důvodu byl vypočten předpoklad jedné zakázky, která posléze byla vynásobena množstvím 40 zakázek. Výsledky částky hospodaření by firma ráda použila pro další rozvoj, a to především k vytvoření pražské pobočky (z obchodního hlediska je Praha, jakožto hlavní město, zajímavějším místem k získání jak nových zakázek, tak i zvýšení zisku firmy, přímou úměrou je nicméně zisk nových zakázek odvíjen o konkurenceschopnosti na pražském trhu s úklidovými službami).

Na základě výsledků hospodaření v jednotlivých letech byl vypočten předpokládaný peněžní tok v horizontu pěti let. Do výpočtu byly zohledněny odpisy i operativní leasing. Čistý peněžní tok se tak ve druhém roce podnikání pohybuje kolem 434 tis. Kč. V třetím roce je rostoucí tendence, stejně jako v dalších letech. V pátém roce je hodnota 461 tis. Kč.

Vzhledem k faktu, že má společnost minimální finanční závazky (pominou-li se pravidelné splátky za pronájem kancelářských prostor, operativní leasing pronajatých aut a dalších provozních nákladů), zvažují jednatelé možnost financování pomocí bankovního úvěru. Dodnes byla firma financována ze zdrojů jednatelů.

Při výběru bankovních institucí se firma zaobírá výhodami a nevýhodami bankovních úvěrů pro podnikatele. Z hlediska kritérií je pro společnost nejdůležitější tyto podmínky:

- celková výše poskytnutého úvěru,
- ručení,
- úroková sazba
- výše kontokorentu,
- poplatky za vedení účtu,
- poplatky za platby aj.

## 4 Analýza konkurenceschopnosti

Mezoprostředí je prostředí, které si sami vybíráme, jelikož si každá společnost volí, s kým chce/nechce spolupracovat

### 4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

V rámci tohoto Porterova modelu je důležité zaměřit se na zákazníky, dodavatele, konkurenci (ať už stávající, či možnou budoucí) a v neposlední řadě na substituty. Výsledkem tohoto modelu je poukázat, jaký vliv mají jednotlivé konkurenční síly na společnost.

- **Zákazníci**

Do portfolia společnosti patří především výrobní podniky, kanceláře a autosalóny. Koncept úklidových prací není nastaven na domácí a zdravotnické úklidy. Prozatím o nich jednatelé ani neuvažují. Pro stanovení potencionálních zákazníků je podstatným kritériem věková struktura. Aby si RISOL service udržel své klienty a mohl se pyšnit dlouholetou spoluprací, je nezbytné nabízet i doplňkové služby. Na svých zakázkách se proto zaměřuje na sezónnost a služby, které jsou nezbytné. Mezi tyto služby patří údržba zeleně (přesazování a hnojení venkovních a pokojových rostlin, zastřihávání živých plotů, oprava a údržba travnatých ploch včetně pravidelného sekání) a odklízování sněhu, dodržování sněhové pohotovosti, posyp chodníků aj.

- **Dodavatelé**

Na základě cenových kalkulací si společnost vybírá dodavatele hygienického materiálu a strojového vybavení pro své zakázky. Ceny se odvíjí od poptávaného množství a kvality. Na základě přání zákazníka se snaží poskytnout optimální sortiment papírového programu, osvěžovačů vzduchu, dezinfekčních a čistících prostředků s ohledem na požadovanou cenu a kvalitu. Hlavními dodavateli jsou nyní společnosti Tekos Klimkovice s.r.o., Lari CZ s.r.o., Velkoobchod Zajac s.r.o., VMD drogerie, aj. Jelikož společnost dostává před uzavřením zakázky od svého klienta zpracovanou projektovou dokumentaci, kde je náčrtek všech místností včetně metráže, nepotřebuje dodavatele a dohádovací schopnost je tedy nulová. V případě

potřeby dodavatel, kdy společnost není schopná zajistit veškeré činnosti související s poskytnutím komplexního úklidového servisu, je síla dodavatelů značná a jejich dohádovací schopnost poměrně vysoká. Společnost si proto zakládá na výběru takových dodavatelů, kteří se vyznačují kvalitou a rychlostí dodávaných služeb. Nevýhodou společnosti RISOL service je však její velikost. Většina dodavatelů totiž preferuje vysoký objem dodávaných prací a společnost se tak může potýkat s odmítnutím od dodavatelů vzhledem k nízkým požadavkům na malé zakázky.

- **Konkurence**

Moravskoslezský kraj je poměrně rozsáhlou oblastí, čímž vzniká široký trh, na kterém působí mnoho firem. Hlavními konkurenty jsou Best Ostrava s.r.o., Šimáček Facility Cz, spol. s.r.o., MW Dias a.s., Ivacom spol. s.r.o., Antra, s.r.o., Hadr a Kyblík s.r.o.

- **Substituty**

Na trhu je celá řada substitutů/společností, které se také zabývají úklidovou činností. Je nutné ale brát v potaz, že každá společnost má své zaměření a ne pro každého je daná úklidová firma vhodná.

Na trhu jsou úklidové společnosti, které se zabývají pouze veřejnými zakázkami, zdravotnickými středisky, úklidem v domácnostech anebo své zaměření orientují na speciální činnosti jako je například voskování podlah, mytí fasád, výškové práce aj. Společnosti RISOL service tyto služby také nabízí, nicméně ne jako standardní úklidové činnosti, ale jako služby nadstandardní na objednávku. Tyto nadstandardní služby jsou cenově a technicky náročnější a proto je u každé takovéto objednávky vytvořena speciální cenová nabídka.

Z hlediska technického zabezpečení, je-li řeč o výškových pracích, musí být mimo odpovídajícího vybavení zajištěna i bezpečnost práce spočívající ve vhodném zajištění zaměstnanců, označení nebezpečí, zohlednění počasí aj.

- **Mikroprostředí**

Mikroprostředí neboli interní prostředí podniku, zahrnuje celou řadu prvků. Patří zde všechny vztahy, ovlivňuje ho vzdělání, povaha, charakteristické rysy zaměstnanců.

Hlavními částmi mikroprostředí jsou top management, útvary podniku, podnikové klima, kultura, personalistika, finance, výroba a prodej, marketing, výzkum a vývoj, atd.

## **4.2 Model Idinmosu**

Tento model vychází ze vzájemné provázanosti faktorů, které určuje konkurenceschopnost firmy. Model Idinmosu byl zpracován na základě podkladů a výsledků, které vyplynuly z provedených analýz, dále na základě dotazů ve společnosti a pozorování.

- **Vize**

Vize společnosti spočívá ve vybudování tradiční rodinné firmy, která bude konkurenceschopná. Této vize chce společnost dosáhnout kvalitou svých služeb, seriózním a vstřícným jednáním vůči svým zákazníkům.

- **Lokalita**

Lokalita, kde společnost působí je převážně Moravskoslezský kraj, dále ve Středočeském kraji, konkrétně pak v Kladně a Praze, kde se snaží rozvinout silnější pozici na trhu. Strategickou roli hraje hlavní sídlo společnosti, které se nachází na náměstí ve Studénce, kde má pronajatou kancelář, jelikož v tomto centru sídlí mnoho společností a RISOL service s.r.o. tak může rozvíjet přátelské vztahy a pomáhat si v rámci přílivu nových zakázek, což posiluje identitu firmy.

- **Čas**

Čas je faktor, který hraje v malé firmě obrovskou roli. Problémem z časového hlediska může být jak spojení rolí (vlastník x manažer x zaměstnanec), jelikož musí být zvládnuto několik funkcí najednou, přitom na vše není stejný časový horizont. Druhým problémem jsou termíny zakázek, které společnost občas není schopná dodržet vzhledem k náhlým změnám vyvolaných ze strany svých zaměstnanců (nemoc, úraz), kdy má společnost RISOL service s.r.o. stanovený přesný počet na danou zakázku, a dále z důvodů změn vyvolaných zákazníkem (např. u generálního či postavebního úklidu je vystaven společnosti tzv. předávací protokol, který stvrzuje 100% odvedenou práci, nicméně v případě připomínek se opravy/změny musí uvést do takového stavu, aby byl zákazník spokojen. Tyto připomínky pak vedou k časové

proluce, a k dalším nákladům, ať už na výplatě mezd zaměstnancům, či penále, chemii). Co se časového hlediska týče, jsou vedoucí společnosti v práci od rána do večera, včetně víkendů. To vede k minimalizaci času pro osobní život a v návaznosti na to je snížena produktivita práce. Všichni členové firmy potvrdili, že plánování času není takové, jaké by mělo být a nevěnují mu pozornost.

- **Příroda**

Příroda je vnějším faktorem, který působí na konkurenceschopnost firmy a na společnost má vliv především z legislativního hlediska. Tím je myšleno zejména dodržování směrnic na použití chemických a čisticích prostředků, vyhazování nádob od použitých chemických a čisticích prostředků, kde firma zohledňuje dopad na životní prostředí.

- **Společnost a sociokulturní faktory**

Tyto faktory mohou pro firmu znamenat jak nové příležitost, tak i hrozby. Příležitosti a hrozby přicházejí s kupní silou obyvatel, novými trendy a zvyky. Převzato z výsledků SWOT analýzy.

- **Finance**

Finance a informace o nich byly převzaty z FEA, kde byla zjištěna nerentabilita. Firma je již druhým rokem ve ztrátě. V ojedinělých případech se RISOL service s.r.o. dostává do situace, kdy nedodržuje termíny výplat mezd svým zaměstnancům a dodavatelům zboží, a to z důvodu platebních schopností svých klientů.

- **Zákazníci**

Zákazníci společnosti se nacházejí převážně v Moravskoslezském kraji. Tyto výsledky byly převzaty z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Převážná většina stálých zákazníků společnosti jsou průmyslové společnosti. Vyjednávací vliv zákazníků působí na mobilitu firmy, která se snaží vyhovět požadavkům, což se negativně projevuje v čase (přesčasy). RISOL service s.r.o. v mnoha případech dělá velké ústupky svým zákazníkům za minimální zisk, a to díky silné konkurenceschopnosti a z důvodu udržení si zákazníka, což se nedá do budoucna



udržet a dělat na všech zakázkách, chce-li se dostat do takové situace, že bude pravidelně vykazovat měsíční zisk.

- **Lidé**

Lidé, znalosti a inovace utvářejí celou společnost. Díky letitým zkušenostem jednatele B v oboru má firma dobré povědomí na trhu. Je zde dostatečný lidský kapitál v oblasti manažerských znalostí, řízení firmy.

- **Technologie**

Technologie a interní procesy jsou založeny na politice firmy, která si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb a na spokojenosti zákazníků. Firma se snaží neustále inovovat, což ji přináší nové zakázky a dostává se do úzkých výběrových řízení. Potenciál společnosti tedy roste. Nicméně se jedná o dlouhodobé úsilí.

- **Identita**

Identita firmy spočívá ve strategickém místě, neboť sídlí v centru Studénky, což je nedaleko od Ostravy, Frýdku Místku, Nového Jičína a Bílovce. Dalším strategickým místem může být pro firmu dobrá dostupnost do Bohumína, Českého Těšína a Polska, kde firma do budoucna nevyklučuje rozšíření svých nabízených služeb. To by ovšem znamenalo vynaložit další finanční zdroje na rozvoj.

- **Integrita**

Integrita podniku je charakteristickým rysem MSP, jelikož vzájemné vazby uvnitř podniku jsou úzce spjaté, obzvláště pak u rodinných podniků. Firma je tvořená z různých věkových kategorií, což zajišťuje vyzrálost a zkušenosti, na druhou stranu i mladistvý pohled, přísun inovací a nápadů. Propojením všech dovedností jednotlivých členů rodiny tak RISOL service s.r.o. upevňuje svůj charakter a posiluje soudržnost.

- **Suverenita**

Suverenita je pro společnost RISOL service spíše symbolickým faktorem a nemá takové ambice jako velká národní, mezinárodní společnost. Z hlediska jednatelů lze hovořit o vyšší úrovni suverenity, jelikož dělají veškerá rozhodnutí, schvalují a jsou jediní podíloví vlastníci (jedná se o společnost s ručením omezeným, čili nejsou zde akcionáři, valná hromada, představenstvo atp., kteří by měli možnost podílet se na rozhodování a měli šanci ovlivňovat dění ve firmě), avšak z pohledu v podnikatelském prostředí suverénnost upadá, jelikož je upevněna postavením a vlivem velkých korporací.

## **5 Zhodnocení a návrhová část**

Účelem prováděných analýz ve společnosti RISOL service s.r.o. bylo zjistit konkurenceschopnost firmy z hlediska působení vnitřních a vnějších vlivů, které působí na možnosti a schopnosti firmy. Vnitřní schopnosti a možnosti firmy se dají rozdělit na silné i slabé stránky.

### **5.1 Silné a slabé stránky společnosti RISOL service**

Co se týče slabých stránek, firma nedisponuje velkým počtem technologických strojů, což se odvíjí od finančních zdrojů. Proto tak nemůže konkurovat větším firmám, než je ona sama. Firma nicméně sází na kvalitu svých poskytovaných služeb, zkušenosti a kvalifikace všech svých zaměstnanců. Malý význam má ve firmě plánování. Práce probíhá převážně na základě intuice a improvizace. Plánování má vliv i na čas a na rozdělení práce mezi své zaměstnance. Toto vše může mít za příčinu, že je firma v nepříznivé finanční situaci. Firma je ve ztrátě, nelikvidní a možnost krýt své závazky svým majetkem je téměř nulová.

Dalším ohrožením, které vyplynulo z Porterovy analýzy, představuje vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů, a to z hlediska cen. Odběratelé vyvíjejí ustavičný tlak na snížení cen poskytovaných služeb a dodávaného hygienického materiálu. Jejich nároky se zvyšují a smlouvají na základě odstoupení ze zakázky, což si momentálně, vzhledem k počtu zakázek, společnost nemůže dovolit. Často tak firma přistoupí na podmínky odběratelů s vidinou minimálního zisku. Na druhé straně dodavatelé tlačí na růst cen poskytovaných služeb, čímž nutí firmu RISOL service s.r.o. k růstu cen za služby a dodávky hygienického materiálu.

### **5.2 Výsledky PESTLE analýzy a modelu IDINMOSU**

Tyto konkurenční síly neznamenaají pro podnik omezení a nutnost přizpůsobovat se. Aby mohly být tyto konkurenční síly eliminovány, byla zpracována PESTLE analýza. Ta ukázala silnější dopad pro společnost. Například v technologických a ekologických faktorech, a to vše za cenu zvýšení nákladů a časové náročnosti. Naopak model IDINMOSU ukázal provázanost vnitřních i vnějších faktorů společnosti. Vzhledem ke krátkodobému fungování firmy a nestabilní finanční situaci nelze prozatím odhadnout, zda je firma konkurenceschopná. Finanční situace podniku se projevuje ve všech oblastech. Firma nemá dostatek finančních zdrojů na nákup

nového technologického vybavení atp. Proto se společnost neuchází o velké veřejné zakázky (i z časového hlediska a konkurence na trhu). Jednoznačně se dá říci, že zvýšení finančních zdrojů povede ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Uvedu-li faktor času a plánování, jedná se o slabou stránku společnosti, nicméně z hlediska soudržnosti a kooperace rodinných příslušníků je dopad na kvalitu poskytovaných služeb nadstandartní, což se projevuje ve spokojenosti zákazníků a dobrých referencích.

Výsledky PESTE analýzy, Porterova modelu a modelu IDINMOSU pak byly shrnuty ve SWOT analýze, která zachytila silné a slabé stránky, co je pro firmu ohrožením a co její příležitostí. Jako slabou stránku lze na první místo uvést finanční situaci, která je i ohrožením. Naopak silnou stránkou společnosti je znalost oboru, silné rodinné vazby, kvalita poskytovaných služeb. Veškeré tyto faktory se pak projevují ve spokojenosti zákazníků, kteří jsou společnosti věrní, poskytují okolí dobré reference a je reálná možnost zisku nových zakázek. Příležitostí je pro firmu hned několik. Vstoupit na nový trh, což by vedlo ke zlepšení finanční situaci, rozšíření společnosti v počtu zaměstnanců, větší konkurenceschopnost atp.

### **5.3 Budoucí vývoj v rámci konkurence**

Aby se firma v budoucích letech neocitla ve ztrátě, je možností navýšení základního kapitálu, čímž odstraní hrozbu úpadku společnosti. Proto je tím nejdůležitějším snížit veškeré náklady a udělat úsporná opatření. Snížením mzdových nákladů se pokryjí osobní i ostatní provozní náklady a bude dosaženo kladného výsledku hospodaření. Důležitým prvkem je i zjištění růstu tržeb (v kombinaci právě se snížením nákladů a nárůstem zisku). Tímto lze dosáhnout zvýšení cen za poskytované služby. Vytvořit nové ceníky platné na dvě hlavní lokality, kde firma působí, a to na ceník pro Moravskoslezský kraj a ceník pro Prahu a okolí Středočeského kraje. Aktuálně je totiž společnost z hlediska cen pod úrovní své konkurence. Inovace těchto navrhovaných opatření by mohly vést k zisku nových a lépe hodnocených zakázek. Firma si již nemůže dovolit zakázky, kde stráví dvojnásobek času, kde bude mít své nejlepší zaměstnance atd. za ceny určené odběratelem a zisk bude téměř nepatrný, v horším případě žádný, jen za tu cenu, aby nějakou zakázku získala.

Nyní má společnost rozjednaných 8 nových zakázek v letošním roce, a z toho 5 velkých. Tyto optimistické vyhlídky, povede-li se společnosti zakázky získat, povedou k umožnění všech

dluhů a snad i k vykázání zisku na konci roku. S přílivem nových zakázek je nutné udělat inventuru času a lépe plánovat. Tato časová analýza bude celkovým přínosem pro firmu a bude znamenat lepší organizaci vlastní práce a odstranění všech rušivých vlivů a povede k zlepšení produktivity práce, což se projeví v lepší finanční situaci a konkurenceschopnosti firmy.

#### **5.4 Záměry společnosti v budoucnosti**

Jedním z navrhovaných nápadů pro společnost, jak zvýšit konkurenceschopnost, vyjednávací vliv na trhu a zlepšit jak povědomí na trhu, tak finanční situaci, je spojení firmy ve formě spolupráce s další úklidovou společností. Pro firmu by spojení přineslo řadu výhod, kde by navíc uplatnila veškeré své silné stránky a něco nového by se naučila i od budoucího partnera. Spojenectví by přineslo lepší a rychlejší přístup k informacím, větší vyjednávací schopnost na trhu, eliminaci ohrožení, které byly zachyceny ve SWOT analýz nebo posílení identity malé rodinné firmy (vliv dodavatelů a odběratelů).

## 6 Závěr

Tématem bakalářské práce byla konkurenceschopnost malé rodinné firmy, jejímž cílem bylo vypracovat vhodné návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení nejen finanční situace, ale i ke zvýšení konkurenceschopnosti. Společnost byla důkladně zanalyzována a byly zohledněny veškeré vnější vlivy a faktory, které na ni působí a ovlivňují ji.

Teoretická část byla věnována problematice malého a středního podnikání, rodinnému podnikání, na kterou navazovalo teoretické pojetí konkurence a konkurenceschopnosti. Nezbytnou součástí jsou analýzy, jako jsou například Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, model konkurenceschopnosti IDINMOSU, SWOT analýza a finanční analýza. Ze všech těchto analýz vyplynuly podstatné informace a výsledky, se kterými firma pracuje.

Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplynuly faktory, které firmu nejvíce ovlivňují, a to vliv odběratelů a dodavatelů. Oproti tomu PESTLE analýza, která zkoumá vnější vlivy na podnik, ukázala jako nejvlivnější technologické faktory, a poté ekonomické. Výsledky těchto dvou analýz byly základem pro zhotovení modelu IDINMOSU, který poukazuje na vzájemnou provázanost jednotlivých faktorů. Jako negativa lze jednoznačně označit čas a finance, naopak pozitiva společnosti jsou její silné rodinné vazby, které pozitivně působí na integritu a identitu firmy.

Závěrem byla zpracována SWOT analýza, která ve zjednodušené podobě zobrazuje výsledky všech analýz. Účelem SWOT analýzy nebylo prvotně pouze identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ale řešit poznatky, které jsou zásadní pro existenci firmy.

Důležitým poznatkem analýzy je zlepšení finanční situace tak, aby byla firma zisková a likvidní, a zaměřit se na tzv. time management, který pomůže firmě eliminovat neefektivní využívání času. Veškeré vytvořené návrhy a doporučení by měly být firmě přínosem. Aktuálně se firma zabývá optimalizací finanční situace a přípravami ve výběrových řízeních.

## Seznam použité literatury

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.

JAKOUBKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, E., I. NOVÝ a kolektiv. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

MALACH, Antonín a kolektiv. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0906-6.

MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-8787-9.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

### Online zdroje

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing Journal. *Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR ČR: Programový dokument, Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost ze dne 1. dubna 2015* [online]. MMR ČR [1. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/4e78c40e-a983-4208-8ecf-5edee06936e0/OPPIK.pdf?ext=.pdf>

VERHEUGE, Günter. Nová definice malých a středních podniků. *Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. 2006, [cit. 2006-04-26]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: [https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Fefafrd%2F1182414202559.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fefafrd%2F1182414202559.pdf)

Zákon č. 90/2012 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 34, s. 1370-1482. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy). ISSN 1211-1244.



## Seznam zkratk

AP MSP	Akční plán podpory malých a středních podnikatelů
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
F-PEC	Family influence through Power, Experience and Culture
FEA	Finanční analýza
HDP	Hrubý domácí produkt
Mil.	Milion
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
OP	Operační program
OPPIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
PEST(L)E analýza	Political, Economic, Social, Technological, Legislative analysis (Analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických a legislativních faktorů)
SP	sociální pojištění
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné a slabé stránky, hrozby, příležitosti)
ZP	zdravotní pojištění

## SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 2.1: Model vliv rodiny na podnik F-PEC .....	20
Schéma 2.2: Formy konkurence .....	27

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1: Model dvou kruhů .....	21
Obr. 2.2: Model tří kruhů .....	22
Obr. 2.3: Model více kruhů .....	22
Obr. 2.4: Porterovo pojetí pěti konkurenčních sil .....	30
Obr. 2.5: Konkurenceschopnost INDINMOSU .....	31
Obr. 3.1: Logo společnosti .....	40

## SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1: Bivalentní atributy rodinných podniků .....	23
Tab. 3.1: Základní údaje o společnosti .....	41
Tab. 3.2: Ukazatel ROA, ROS .....	44
Tab. 3.3: Výkaz zisku a ztráty .....	45
Tab. 3.4: SWOT analýza .....	51
Tab. 3.5: Výsledky levné služby .....	53
Tab. 3.6: Výsledky drahé služby .....	53
Tab. 3.7: Zakladatelský rozpočet .....	55
Tab. 3.8: Rozvaha .....	56
Tab. 3.9: Konečná rozvaha .....	57
Tab. 3.10: Mzdové náklady v Kč .....	57
Tab. 3.11: Predikce nákladů v dalších letech .....	58
Tab. 3.12: Výsledek hospodaření .....	59

### **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3); souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2016

  
.....  
Bc. Petra Nikelová

# **Přílohy 1: Odpisy skladu**

	Název majetku:	Zůstatková cena	Sklad	Roční odpis	Oprávký celkem
2015	Vstupní cena:	69286 Kč	70000 Kč	714 Kč	714 Kč
2016	Rok pořízení:	67872 Kč	2015	1414 Kč	2128 Kč
2017	Odpisová skupina:	66458 Kč	6	1414 Kč	3542 Kč
2018	Životnost:	65044 Kč	50	1414 Kč	4956 Kč
2019	Způsob odepisování:	63630 Kč	Kvnoměrný	1414 Kč	6370 Kč
2020		62216 Kč		1414 Kč	7784 Kč
2021		60802 Kč		1414 Kč	9198 Kč
2022		59388 Kč		1414 Kč	10612 Kč
2023		57974 Kč		1414 Kč	12026 Kč
2024		56560 Kč		1414 Kč	13440 Kč
2025		55146 Kč		1414 Kč	14854 Kč
2026		53732 Kč		1414 Kč	16268 Kč
2027		52318 Kč		1414 Kč	17682 Kč
2028		50904 Kč		1414 Kč	19096 Kč
2029		49490 Kč		1414 Kč	20510 Kč
2030		48076 Kč		1414 Kč	21924 Kč
2031		46662 Kč		1414 Kč	23338 Kč
2032		45248 Kč		1414 Kč	24752 Kč
2033		43834 Kč		1414 Kč	26166 Kč
2034		42420 Kč		1414 Kč	27580 Kč
2035		41006 Kč		1414 Kč	28994 Kč
2036		39592 Kč		1414 Kč	30408 Kč
2037		38178 Kč		1414 Kč	31822 Kč
2038		36764 Kč		1414 Kč	33236 Kč
2039		35350 Kč		1414 Kč	34650 Kč
2040		33936 Kč		1414 Kč	36064 Kč
2041		32522 Kč		1414 Kč	37478 Kč
2042		31108 Kč		1414 Kč	38892 Kč
2043		29694 Kč		1414 Kč	40306 Kč
2044		28280 Kč		1414 Kč	41720 Kč
2045		26866 Kč		1414 Kč	43134 Kč
2046		25452 Kč		1414 Kč	44548 Kč
2047		24038 Kč		1414 Kč	45962 Kč
2048		22624 Kč		1414 Kč	47376 Kč
2049		21210 Kč		1414 Kč	48790 Kč
2050		19796 Kč		1414 Kč	50204 Kč
2051		18382 Kč		1414 Kč	51618 Kč

2052	16968 Kč	1414 Kč	53032 Kč
2053	15554 Kč	1414 Kč	54446 Kč
2054	14140 Kč	1414 Kč	55860 Kč
2055	12726 Kč	1414 Kč	57274 Kč
2056	11312 Kč	1414 Kč	58688 Kč
2057	9898 Kč	1414 Kč	60102 Kč
2058	8484 Kč	1414 Kč	61516 Kč
2059	7070 Kč	1414 Kč	62930 Kč
2060	5656 Kč	1414 Kč	64344 Kč
2061	4242 Kč	1414 Kč	65758 Kč
2062	2828 Kč	1414 Kč	67172 Kč
2063	1414 Kč	1414 Kč	68586 Kč
2064	0 Kč	1414 Kč	70000 Kč

## **Příloha 2: Odpisy čistících strojů**

Název majetku:	Čistící stroje
Vstupní cena:	200000 Kč
Rok pořízení:	2015
Odpisová skupina:	2
Životnost:	5
Způsob odepisování:	Rovnoměrný

<b>Rok</b>	<b>Zůstatková cena</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky celkem</b>
2015	178000 Kč	22000 Kč	22000 Kč
2016	133500 Kč	44500 Kč	66500 Kč
2017	89000 Kč	44500 Kč	111000 Kč
2018	44500 Kč	44500 Kč	155500 Kč
2019	0 Kč	44500 Kč	200000 Kč

**Příloha 3: Odpisy nábytku**

Název majetku:	Nábytek
Vstupní cena:	150000 Kč
Rok pořízení:	2015
Odpisová skupina:	2
Životnost:	5
Způsob odepisování:	Rovnoměrný

<b>Rok</b>	<b>Zůstatková cena</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky celkem</b>
2015	133500 Kč	16500 Kč	16500 Kč
2016	100125 Kč	33375 Kč	49875 Kč
2017	66750 Kč	33375 Kč	83250 Kč
2018	33375 Kč	33375 Kč	116625 Kč
2019	0 Kč	33375 Kč	150000 Kč

